



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMIISTRACION**  
**UNIDAD SANTO TOMAS**

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

**TRABAJO DE INVESTIGACION**  
**“PANIFICADORA LA REYNA”**

**INTEGRANTES**

- ASCENCION HERNANDEZ DOLORES ESTELA
- GONZALEZ GUTIERREZ LEADY LAURA
- RAUDA ORTIZ SAMANTHA IVETH
- SANCHEZ CASTAÑEDA ANGELICA
- SANCHEZ MACES NATALY

**GRUPO: 5RM4**

**MALDONADO HERNANDEZ BERENICE**  
**CHAN FIGUEROA MARIA SAC-NICTE**

## Resumen

---

El objetivo de la presente investigación es conocer las deficiencias de la Panificadora “La Reyna” para identificar de manera definitiva los gustos, preferencias y cambios de hábitos de consumo del pan; formando una base sólida para la toma pertinente de decisiones que tiene como fin alcanzar las metas que la panificadora se plantee.

La investigación consta de dos tipos Descriptiva de Campo y Correlacional que después de llevadas a cabo produjo propuestas eficientes de las estrategias comerciales en las 4 p's que permitirán a la panificadora lograr una lealtad más segura dentro del mercado por parte de sus clientes constantes.

El trabajo aborda temas de interés como: los Antecedentes de la empresa, un Marco Teórico derivado de la problemática planteada por la Panificadora; se lleva a cabo, también, un cuadro comparativo resultado del análisis de varios autores que tratan el tema del posicionamiento de la marca; una metodología de la investigación que se encuentra en el Marco Metodológico, este tiene como fin verificar que la problemática inicial tenga respuesta; un Plan de Mercado donde se da solución a los problemas identificados en la investigación, todo con el fin de generar factibilidad para la empresa; y por último se presentan los resultados reales y estadísticos de dicha investigación.

Finalizamos con el análisis de resultados, en este se concluye que la problemática que el dueño de “La Reyna” planteo inicialmente, no tiene justificación, considerando que dentro de los resultados obtenidos la mayoría de sus clientes frecuentes afirman que son bien tratados lo que infiere en una buena imagen proyectada de la Panificadora.

En base a lo anterior se determina que éste proyecto es viable para la empresa ya que con la correcta implementación de las estrategias sugeridas en el plan de mercado se crearía lealtad firme, comunicación constante interna y externa, y retención de los consumidores actuales lo que producirá un valor agregado para el consumidor y se aumentara el nivel de fidelidad del cliente.

## Abstract

---

The aim of this research is understand the shortcomings of the Bakery "La Reyna" to definitively identify tastes, preferences and changes in consumer habits of bread, forming solid foundations for making relevant decisions to attain the goals that the bakery is raised.

This research consists of two types: Descriptive and correlational field, after proposals, were made efficient business strategies in the 4 p's will allow to the bakery achieve a more secure loyalty in the market by their regular customers.

The research addresses interesting topics as: the history of the company, a theoretical framework, derived from the issues raised by the Bakery, was performed also a comparison chart of analysis results of various authors addressing the issue of positioning brand, a research methodology that is into methodological framework, with this is intended to verify that the problem will have answer, a marketing plan which solves the problems identified in the investigation, all in order to generate viability to the company, and finally presents the real and statistical results of the investigation.

We conclude too the analysis of results, in this it is concluded that the problems that the owner of "La Reyna" proposed at the beginning, hasn't justification, considering that within the results most frequent customers answered that they are treated well, which infers a good image of the Bakery.

Based on the above it is determined that this project is viable for the company because with the correct implementation of the strategies suggested in the marketing plan we would create loyalty firm, constant internal and external communication and retention of current customers, which will result added value for the consumer and this will increase the level of customer loyalty.

## Introducción

---

En la presente tesis; se abordan fenómenos como los grandes retos que enfrenta la industria panificadora en nuestro país, los constantes cambios en los hábitos de consumo dentro de las familias mexicanas, la disminución de los ingresos en el ramo consecuencia de poca atención que se le presta al servicio al cliente, entre otras situaciones que rodean la problemática de la Panificadora “La Reyna”.

A pesar de contar con más de 34 años de servicio, todos estos factores tanto externos como internos han influido directamente en las ventas globales de “La Reyna”, generando la pérdida de clientes e influyendo en el probable cierre de sus operaciones.

“La Reyna” cuenta con 13 empleados; y el flujo constante del personal, el sucesivo cambio de encargados, y la capacitación de los mismos creando la incertidumbre de la eficiencia de la atención al cliente que a su vez trae consigo la falta de posicionamiento.

Analizando dicha problemática y considerando la importancia que genera en la economía mexicana, el contar con empresas que ofrecen productos de calidad y que cuentan con una infraestructura adecuada para su producción, tal como la Panificadora “La Reyna”; nos vimos motivadas a trabajar en conjunto, para lograr identificar sus puntos endebles e incrementar sus ventas con el diseño de estrategias; coadyuvando a alcanzar su estabilidad económica/ social y por ende el bienestar de las familias que dependen directamente de los ingresos que genera la misma.

Contando con el apoyo de “La Reyna” y teniendo como objetivo presentar al dueño los resultados de una investigación que identifica cuáles son las razones reales que están influyendo directamente en la disminución de las ventas dentro de la misma; y así facilitarle la toma de decisiones en pro de la empresa.

Dicha investigación consta de cinco capítulos, a saber:

**Capítulo I. Antecedentes de la empresa.** Haremos una reseña de la empresa, como su historia, misión y visión, la estructura organizacional y sus funciones; así como la descripción del producto y servicio que ofrecen y el proceso que se lleva a cabo para el desarrollo del mismo.

**Capítulo II. Marco Teórico.** Se hace mención respecto a los antecedentes de la problemática, aunado a ello la teoría que fundamentará el proyecto con base a dicho planteamiento del problema, contando con un cuadro comparativo de diferentes autores y la teoría para el desarrollo de estrategias.

**Capítulo III. Marco metodológico.** Plantearemos la problemática de la empresa, los objetivos de la investigación, los datos específicos que contribuyen al desarrollo de la misma, tipo de investigación, diagrama sagital, matriz de

congruencia metodológica. Así mismo se definirá la población/muestra del instrumento y los métodos a utilizar para el estudio.

**Capítulo IV. Plan de mercado.** Nuevamente se plantea y se describe la problemática, acompañada de su fundamentación. La descripción de los FODAS en donde analizaremos el entorno de la Panificadora; nos adentraremos en el presupuesto, costos y gastos que generarán la aplicación de las estrategias y la descripción de las mismas. Cabe mencionar que también dentro de éste capítulo nos mostrará claramente la visión financiera, en donde seremos capaces de proyectar los resultados que esperamos obtener con las estrategias definidas.

**Capítulo V. Análisis de los resultados.** Finalizaremos el proyecto con las conclusiones obtenidas, con una serie de recomendaciones que estamos seguras la empresa considerará, con la descripción de la fuente bibliográfica; mostrando así el respaldo de la información.

## Agradecimientos

---

Siempre resultará difícil agradecer a todos aquellos que de una u otra manera nos acompañaron en el desarrollo de esta investigación, porque nunca alcanza el tiempo, el papel o la memoria para mencionar o dar con justicia todos los créditos y méritos a quienes se lo merecen. Por tanto, queremos agradecerles cuanto han hecho por nosotras, para que este trabajo saliera adelante de la mejor manera posible.

Partiendo de lo anterior y diciendo de antemano MUCHAS GRACIAS; queremos agradecer primero a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A nuestros Padres, por caminar hombro a hombro con nosotras durante todos estos años, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de nuestra vida. Pero sobre todo, por ser excelentes ejemplos de vida.

A nuestros Hermanos de sangre y de alma por ser parte importante de nuestras experiencias.

Les agradecemos la confianza, apoyo y dedicación a nuestras profesoras, Berenice Maldonado Hernández y Sacnicte Chan Figueroa, por haber compartido con nosotras su conocimiento para el desarrollo de esta investigación, por tener la paciencia necesaria para guiarnos y por la motivación de seguir adelante.

Finalmente deseamos expresar un especial y profundo agradecimiento a la Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Santo Tomás, que nos acogió estos 4 años, con la única intención de acrecentar nuestras habilidades, competencias, metas y sueños.

Ascencion Hernández Dolores Estela

González Gutiérrez Leady Laura

Rauda Ortiz Samantha Iveth

Sánchez Castañeda Angélica

Sánchez Macés Nataly

# Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Agradecimientos</b> .....	6
<b>Glosario</b> .....	12
<b>CAPITULO I: Antecedentes de la empresa</b> .....	16
1.1 Antecedentes de la empresa .....	16
1.2 Giro comercial (Propuesta) .....	16
1.3. Objetivo General y específico (Propuesta).....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	16
1.4 Misión, Visión y Filosofía .....	17
1.4.1. Misión .....	17
1.4.2 Visión.....	17
1.4.3 Filosofía (Propuesta).....	17
1.5. Estructura Organizacional (Propuesta) .....	17
1.6 Funciones.....	17
1.7 Políticas (Propuesta) .....	18
1.8 Descripción del producto y servicio .....	20
<b>CAPITULO II: Marco Teórico</b> .....	23
2.1 Antecedentes de la problemática .....	23
2.2 Posicionamiento de marca .....	30
2.2.1 David A. Aaker .....	30
2.2.2 Kapferer .....	33
2.2.3 Ries y Trout .....	34
2.2.4 Keller.....	35
2.2.5 Kotler .....	36
2.3 Cuadro Comparativo .....	37
2.4 Estrategias .....	38
2.4.1. Estrategias de mercadotecnia.....	38

2.4.2 Estrategias de mercadotecnia directa .....	38
2.4.3 Estrategias de precios. ....	39
2.4.4 Estrategias de distribución .....	40
2.4.5 Estrategias de promociones al consumidor .....	40
2.4.6 Estrategias de promociones al comercio.....	40
2.4.7 Estrategia de visual Merchandasing.....	40
2.4.8 Estrategia de comercio electrónico.....	40
<b>CAPITULO III: Marco metodológico. ....</b>	<b>43</b>
3.1 Problematización. ....	43
3.2 Problema.....	43
3.3 Objetivo general de la investigación.....	43
3.4 Objetivos específicos. ....	43
3.5 Preguntas específicas.....	44
3.6 Cuadro de congruencia en el planteamiento.....	44
3.7 Justificación. ....	45
3.8 Tipo de investigación.....	45
3.9 Horizonte temporal. ....	45
3.10 Sujetos de estudio.....	46
3.11 Población y muestra.....	46
3.12 Instrumentos y métodos a utilizar para el estudio. ....	47
3.13 Variables o categorías de análisis .....	48
3.14 Diagrama Sagital .....	48
3.15 Matriz de congruencia metodológica.....	49
Cuestionario .....	50
<b>CAPITULO IV: Plan de mercado .....</b>	<b>53</b>
4.1 Descripción de la problemática.....	53
4.2 Fundamentación .....	53
4.3 FODA.....	53
4.3.1 FODA de la empresa (Propuesta) .....	53
4.3.2 FODA del producto (Propuesta).....	54
4.3.3 FODA de la competencia (Propuesta) .....	54

4.4 BGC (Propuesta) .....	55
4.5 Estrategias de las 4p's.....	55
4.6. Producto.....	56
4.6.1 Descripción del producto o servicio .....	56
4.6.2 Precio del producto .....	56
4.6.3 Capacidad de producción.....	58
4.6.4 Costos y gastos .....	59
4.6.5 Estrategias.....	60
4.6.6 Presupuesto .....	60
4.6.7 Objetivo .....	60
4.6.8 Políticas (Propuesta).....	60
4.6.9 Estudio Técnico .....	62
4.6.10 Objetivo Del Área De Producción .....	62
4.6.11 Especificación del Producto o Servicio .....	63
4.6.12 Diagrama De Flujo Del Proceso Del Producto .....	63
4.6.13 Identificación de proveedores .....	64
4.6.14 Criterios de selección de proveedores.....	64
4.6.15 Compras .....	65
4.6.16 Diseño de distribución de plaza .....	66
4.6.17 Mano de obra requerida .....	66
4.6.18 Programa de producción.....	66
4.7 Precio.....	67
4.7.1 Estrategias de precio .....	68
4.7.2 Objetivo de la estrategia.....	69
4.7.3 Presupuesto .....	69
4.7.4 Políticas a implementar .....	69
4.7.5 Aplicación de la estrategia .....	69
4.8 Plaza y promoción .....	69
4.8.1 Objetivo de promoción y publicidad.....	70
4.8.2 Políticas.....	70
4.8.3 Programa y proyecto de promoción y publicidad .....	70

4.8.4 Selección de medios .....	71
4.8.5 Justificación y pautas por medio económico seleccionado .....	71
4.8.6 Capacidad de distribución .....	72
4.8.7 Ventas efectuadas por día, semanal, mensual y anual.....	73
4.8.8 Programa de promoción de ventas.....	73
4.3.9 Presupuesto de promoción de ventas.....	73
4.3.10 Programa de distribución de ventas (Propuesta) .....	74
4.3.11 Plan de distribución y puntos de venta (Propuesta) .....	75
4.3.12 Promoción y publicidad a aplicar .....	77
4.3.13 Presupuesto aplicar .....	78
4.3.14 Aplicación del programa de promoción y publicidad .....	78
4.3.15 Comunicación Comercial .....	79
4.3.16 Resultados Obtenidos .....	80
4.3.17 Compromisos .....	80
<b>CAPITULO V: Análisis de los resultados .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>91</b>
Estados Financieros.....	92
Punto de Equilibrio .....	93
Costo Beneficio .....	93
Estado de Resultados .....	94
Estado de Variaciones .....	95
Razones Financieras.....	96
Anexos .....	98

## Relación de tablas

Tabla 1.	Proporción de panaderías por delegación política en la Ciudad de México.....	27
----------	--	----

## Relación de figuras

Figura 1.	Consumo Anual de la Población Mexicana .....	23
Figura 2.	Consumo Per cápita de la Industria Panificadora .....	24
Figura 3.	Ventas de la Industria por subcategoría en México.....	26
Figura 4.	Empresas de la Industria Panificadora del Distrito Federal .....	26
Figura 5.	Industria Panadera Nacional .....	28
Figura 6.	Ventas de la Industria Panadera Nacional .....	28
Figura 7.	Diagrama Sagital.....	49
Figura 8.	En comparación con otras alternativas de panaderías, el pan de “LA REYNA” es.....	81
Figura 9.	¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar pan? .....	82
Figura 10.	Los trabajadores de panadería “LA REYNA” conocen bien los productos que ahí se venden. .....	83
Figura 11.	El personal que labora en panificadora “LA REYNA” atiende bien a los clientes.....	83
Figura 12.	Género.....	84
Figura 13.	Edad.....	85
Figura 14.	Nivel de Estudios .....	85
Figura 15.	Ingresos Mensuales.....	85
Figura 16.	Califique las siguientes características del 1 al 5 donde 1 es la más importante y 5 la menos importante cuando compra pan .....	86
Figura 17.	Mencione el nombre de las panaderías que ha visitado .....	87
Figura 18.	Menciona la principal causa por la que compra en la panadería... (tomar como opción el nombre de la primera panadería que mencionó en la pregunta anterior).....	87
Figura 19.	¿Ha recomendado usted el pan de “LA REYNA” a otras personas?.....	88
Figura 20.	Cuándo adquiere productos en "La Reyna" usted se siente .....	89

## Glosario

---

**Adiposidad.-** Acumulación excesiva de grasa en el organismo.

**Avío.-** Utensilio necesario para alguna cosa.

**Celulosa.-** sustancia blanca y amorfa, se produce espontáneamente en los vegetales como resultado de la fotosíntesis. Es el principal componente del papel.

**Coefficiente de confianza.-** el intervalo de confianza estará definido al igual que la media poblacional y solo se confía si contendrá al verdadero valor del parámetro.

**Competencia:** Rivalidad entre dos a más sujetos en un determinado sector.

**Diagrama sagital.-** diagrama utilizado para representar una relación matemática.

**Distribución:** Proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor.

**Dumping:** La práctica en donde una empresa establece un precio inferior para los bienes exportados que para los costos de producción que tiene la empresa del país adonde se importan esos bienes, sacando competitividad a la empresa local.

**E-commerce:** Cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

**Estrategias:** Proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

**Expendios.-** Lugar donde se venden al por menor productos de primera necesidad

**Flujo de personal.-** es un modelo que intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización y hacia fuera de ella.

**Gourmet:** Adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada.

**Hidratos de carbono.-** Son moléculas orgánicas compuestas por carbono, hidrógeno y oxígeno. Son solubles en agua y se clasifican de acuerdo a la cantidad de carbonos o por el grupo funcional aldehído.

**Ingesta:** Sustancia que penetra el cuerpo por vía oral.

**Investigación correlacional.-** Determina el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ella no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento.

**Investigación descriptiva de campo.-** Tipo de diseño de investigación, que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

**Logística.-** Todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes

**Marca:** Derecho exclusivo a la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un servicio.

**Marco metodológico.-** Es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método.

**Margen de contribución.-** Es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.

**Margen de error.-** Es un resumen generalizado de error muestral, que mide la incertidumbre sobre los resultados de un ensayo o experimento.

**Marketing:** Disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores.

**Material POP.-** Artículo promocional que un cliente puede retener y que sirve para que la publicidad se vuelva permanente.

**Matriz de congruencia.-** Es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento.

**Merchandising:** Técnicas que apuntan a presentar los productos o servicios en las mejores condiciones para que éstos resulten atractivos al potencial comprador.

**Merma:** Es una pérdida o reducción de un cierto número de mercancías que provoca una diferencia entre el contenido de la cantidad real de mercancía dentro de un establecimiento.

**Mohos.-** Hongo que se encuentra tanto al aire libre como en lugares húmedos y con baja luminosidad.

**Muestra estratificada.-** a división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.

**Objetivos:** Finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento de los propósitos institucionales.

**Polifuncional.-** Se utiliza para denominar a la persona versátil, capaz de desarrollar diferentes tareas o actividades de manera eficaz.

**Posicionamiento.-** Lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

**Programa de marketing.-** Es la estrategia general de mayor contemplación que efectúan los expertos del mercadeo en las empresas actuales. Es la contemplación conjunta de elementos variados, tales como las características generales del mercado, los comportamientos de los consumidores, el análisis de sus necesidades y deseos, las características del producto en sí, así como también incorporando los conceptos más básicos y fundamentales, tales como los objetivos generales y específicos que han dado lugar a la creación

**Promoción:** Preparación de las condiciones óptimas para dar un artículo a conocer o para incrementar las ventas.

**Puntos calientes.-** Lugar donde se realiza o finaliza el proceso de horneado.

**Rating:** La cifra de rating representa el porcentaje de hogares o individuos en el caso de rating personas, que están viendo un programa de televisión en un momento determinado.

**Reabastecimiento.-** Es una operación que consiste en contar nuevamente con un stock completo para evitar las situaciones de faltas de existencias. El reabastecimiento generalmente comienza con una nueva orden enviada al proveedor o al fabricante

**Slogan:** Lema publicitario se usa en un contexto comercial como parte de una propaganda. La premisa es que dicha frase sea fácil de recordar para el público.

**Spot:** Espacio publicitario en televisión, cine o radio.

**Stand.-** Espacio dentro de una feria o salón en el que una empresa expone y presenta sus productos o servicios

**Teoría:** Es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis, un campo de aplicación

**Ventaja competitiva:** Característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

**Ventas:** Medio a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por un precio pactado.

## **CAPITULO I: Antecedentes de la empresa**

---

### **1.1 Antecedentes de la empresa**

En el año de 1978, José Luis Rodríguez Cid inicia la historia de "Panificadora La Reyna" al comprar una pequeña empresa de la industria del pan, situada en una zona donde era la única de la Col. Álvaro Obregón, Imuris N°60 C.P. 15810, Del. Venustiano Carranza, Tel. 55 52-39 70 y ahora actualmente es su matriz donde produce una gran cantidad de pan.

Gracias a la calidad, preferencia y cariño de nuestros clientes, amigos y el esfuerzo de los empleados que han venido realizando su trabajo, se debe el éxito de esta empresa, cumpliendo con más de 34 años a su servicio.

Panificadora "La Reyna", pone especial cuidado y atención a la adquisición de Harina Fina de Trigo puesto que de esta dependen la calidad, el sabor y el precio final que se ofrezca al cliente.

"Pan crujiente, esponjadito, nutritivo y del día."

### **1.2 Giro comercial (Propuesta)**

La panificadora "La Reyna" tiene un giro comercial de manufacturera ya que son los encargados de transformar la materia prima en productos terminado, que es el pan para colocarlo en su consumidor final.

### **1.3. Objetivo General y específico (Propuesta)**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Satisfacción total del cliente, cumpliendo siempre con nuestra calidad y buen sabor en cada uno de nuestros productos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Generar productos altamente competitivos para lograr la lealtad de nuestros clientes.
- Posicionarnos como una competencia directa de las marcas altamente reconocidas
- Generar un buen ambiente de trabajo
- Mejorar constantemente las líneas de producción (Propuesta)

## 1.4 Misión, Visión y Filosofía

### 1.4.1. Misión

Otorgar a nuestros clientes el pan de la mejor calidad con el inigualable sabor casero.

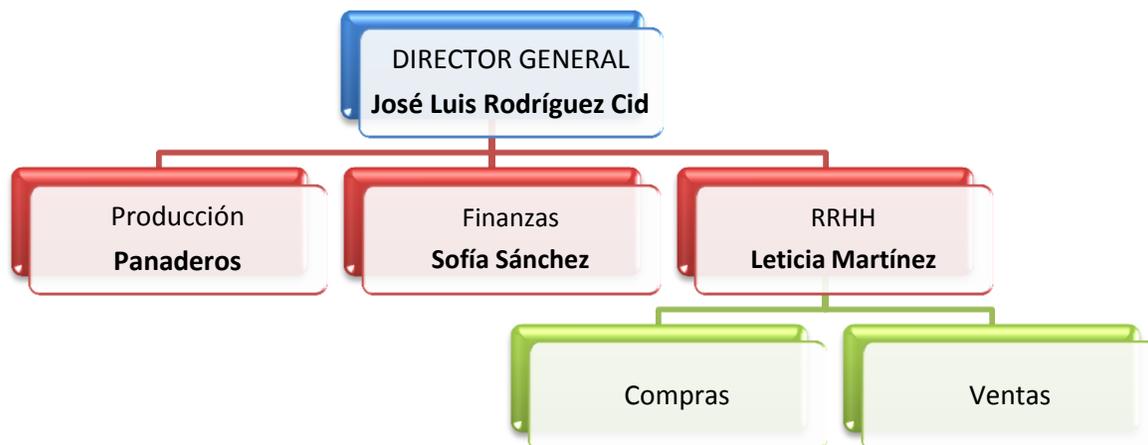
### 1.4.2 Visión

Llegar a ser la empresa líder en el sector panificador que satisfagan las necesidades del consumidor y brindando un excelente servicio a nuestros clientes.

### 1.4.3 Filosofía (Propuesta)

En Panificadora “La Reyna” nos preocupamos por transmitir de manera constante nuestra experiencia comercial, operativa y de gestión, ofreciendo día a día un mejor producto y servicio que satisfaga las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

## 1.5. Estructura Organizacional (Propuesta)



## 1.6 Funciones

### Director General

- Dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento general de la empresa.
- Cerciorarse del desarrollo de los programas y objetivos de la empresa.
- Rendir periódicamente informes de gestión a la Junta Directiva y ejecutar sus decisiones.

## **Producción.**

- Determinar el modelo del proceso y estándares de trabajo
- Analizar la cantidad de producto a elaborar en un periodo determinado.
- Solitud de materia prima requerida.
- Control de procesos terminados.

## **Finanzas**

- Buscar créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc.; para el financiamiento de la empresa.
- Evaluar fuentes de financiamiento y opciones de inversión.
- Manejar la contabilidad de la empresa.

## **Recursos Humanos**

- Coordinar las actividades relativas al reclutamiento, selección, contratación y control del personal
- Tramitar los nombramientos, promociones, sanciones, liquidaciones, renuncias, licencias y jubilaciones del personal
- Determinar los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo para el personal
- Elaborar los informes sobre los movimientos de personal, pago de sueldos y ejercicio presupuestal de servicios personales

## **Compras**

- Realizar las adquisiciones necesarias en tiempo, forma y calidad requerida.
- Cotizar precios.
- Elaborar un catálogo de proveedores y sus antecedentes.
- Controlar las entradas de materia prima.

## **Ventas.**

- Desarrollar las estrategias de ventas, objetivos y planes para el equipo
- Revisión de todo el historial de ventas y marketing.
- Observar a la competencia para lograr evaluar y desarrollar estrategias para competir.
- Capacitar a los vendedores.

## **1.7 Políticas (Propuesta)**

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas de la empresa.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso y su comportamiento para con el cliente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente calidad para cada necesidad.
- Manejamos precios accesibles para todo tipo de cliente, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una carta variada en opciones.
- A todos los trabajadores se les exige portar con el uniforme completo y seguir las reglas de sanidad, así como las normas de higiene.
- Contar con rutas de evacuación y extintores a una distancia no mayor de 5 metros.
- Dar a nuestros trabajadores retribuciones e incentivos conforme a lo estipulado en la ley.
- Incentivar a los trabajadores en cuanto a; puntualidad, capacidad de producción, capacidad de venta, trato con el cliente, asistencia, entre otros.
- Se aplicaran multas y/o sanciones a los trabajadores que no sigan el reglamento y las políticas de la empresa.

## 1.8 Descripción del producto y servicio

Consiste en la elaboración de pan de todas las clases, incluyendo pan de molde, tostado, etc. Por su tamaño medio principalmente, sus despachos son “puntos calientes”, donde se realiza o finaliza el proceso de horneado, ofreciendo un pan reciente a sus clientes.

### TIPOS DE PAN

### CARACTERÍSTICAS

#### Pan Francés



Es un pan elaborado con harina de trigo de la que se ha retirado el salvado y a menudo también el germen. La mayoría del pan blanco contiene poca fibra alimentaria.

#### Pan Integral



Elaborado con verdadera harina integral, aporta mayor cantidad de vitaminas y minerales, ya que se emplea harina producida a partir del grano de cereal completo a excepción de la cubierta más externa.

#### Pan de Feite



Se elabora con harina, grasa, mantequilla, manteca de cerdo o margarina, agua y sal. Es crujiente y su textura es uno de sus grandes atractivos.

#### Pan de Molde



Muy similar al pan normal, se añade un poco de mayor grasa para que la masa sea más agradable al paladar, contienen ingredientes adicionales, como semillas, nueces, pasas, el valor nutritivo aumenta.

#### Bizcocho



Hechos de distintos tipos de masa. Tienen diferentes formas, pueden ser dulces o salados y, opcionalmente, se rellenan.

## MATERIAS PRIMAS.

- Harina
- Grasa Vegetal
- Manteca pura de cerdo
- Margarina
- Azúcar
- Leche en polvo
- Sal
- Levadura
- Huevos
- Agua

## EQUIPO:

- Batidora eléctrica
- Rodillo de pastelería
- Moldes para hornear
- Reloj
- Termómetro
- Balanzas (0-10 Kg. y de 0-100 Kg.)
- Horno
- Cámara de vapor
- Cámara de refrigeración
- Laminadora
- Mesa



## DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA PRODUCCIÓN DEL PAN



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN.

1. Todos los ingredientes son pesados y colocados en una mezcladora. Harina y agua son añadidos para producir la masa.
2. Donde el resto de harina y agua son añadidos, junto con la materia grasa, margarina, azúcar, leche, sal y/o huevos. Los ingredientes deben ser mezclados y esparcidos equitativamente.
3. Luego, esta masa es fermentada por unas horas para permitir el hinchamiento de la masa. Este periodo de fermentación es conocido como “tiempo de reposo o descanso”.
4. Luego la masa es dividida y redondeada, y es inmediatamente probada. Las piezas de masa pasan a través del moldeador, que contiene una serie de rodillos que quitarán a la masa todo exceso de gas y aire.
5. Los recipientes son llevados a un horno para que la masa sea horneada. Esta es la parte más importante del proceso de producción. La temperatura del horno transformará a la masa en un producto ligero, agradable y apetecible.
6. Una vez cocido el pan, es sacado del horno.
7. La venta se realiza en el mismo lugar de la producción.

## CAPITULO II: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes de la problemática.

#### Análisis del contexto nacional de la industria del pan.

Anualmente la Industria panificadora en nuestro país genera más de 100 mil millones de pesos y crea más de 400 mil empleos directos.

Se estima que el 90 por ciento de la población mexicana consume dicho producto, anualmente, su ingesta es de 32.5 kg por habitante aproximadamente, siendo el pan de dulce el que tiene una mayor presencia en el mercado con más de 1,200 variedades y 400 de pan salado.

**Figura 1. Consumo Anual de la Población Mexicana**

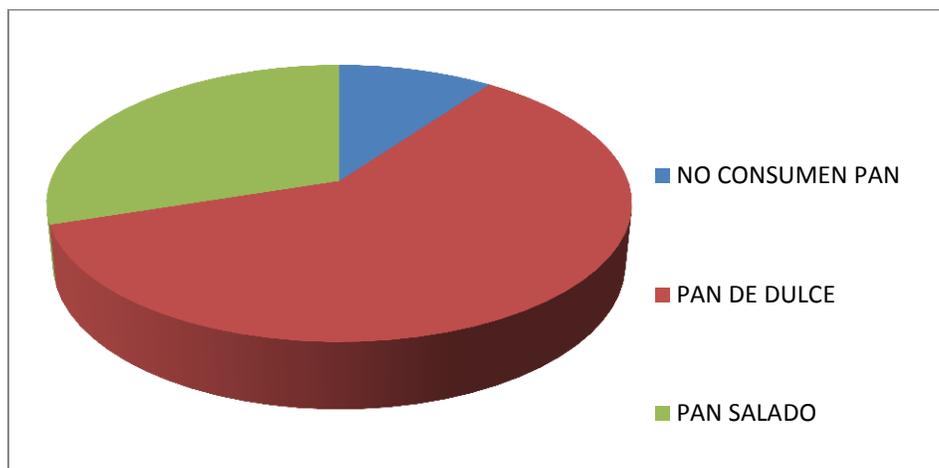


Figura1. Proporción de Servialimentos food service y equipo de Enrique Pérez y Sergio Flores, (2012), Una radiografía a la Industria Panificadora Nacional, <http://servialimentosfoodserviceyequipo.com/revista/secciones/portada/horneando-el-futuro/>

La Industria ha sufrido algunos descalabros en los últimos años porque ha bajado ligeramente el consumo per cápita. Aunque los números pueden representar grandes ganancias para los productores de pan, éstos revelan todo lo contrario, ya que en la última década, su consumo, ha disminuido considerablemente, pasando de 36.5 kg per cápita a 31.5 kg, lo que ha representado una merma de cinco millones de pesos. (Flores, 2012)

**Figura 2. Consumo Per cápita de la Industria Panificadora**

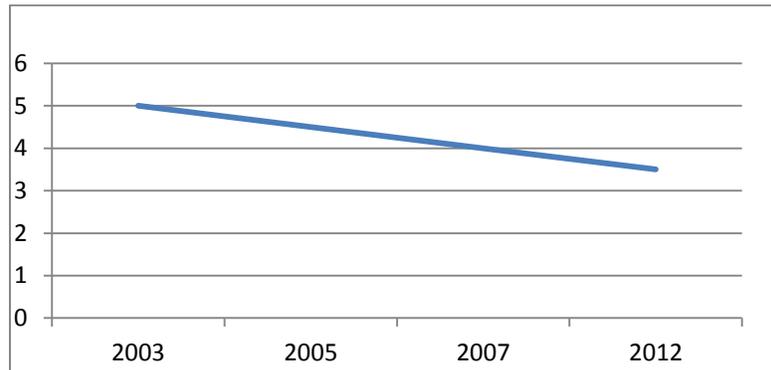


Figura2. Proporción de Servialimentos food service y equipo de Enrique Pérez y Sergio Flores, (2012), Una radiografía a la Industria Panificadora Nacional, <http://servialimentosfoodserviceyequipo.com/revista/secciones/portada/horneando-el-futuro/>

Las razones son variadas, entre ellas, las campañas en contra de la obesidad donde se culpabiliza a este producto de provocar este terrible mal del que hoy ocupamos uno de los primeros lugares a nivel mundial.

La industria Mexicana de panadería hecha en horno, que se encuentra funcionando en un 60% de su capacidad, está ganando reconocimiento internacional por la calidad de sus productos y precios competitivos.

El pan es un elemento básico en la dieta del mexicano: en el catálogo nacional hay poco más de 1,200 variedades conocidas, la mayor cantidad en el mundo. La Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Canainpa) estima que el sector genera cerca de \$100,000 millones, un 8.3% del PIB nacional. Por eso, además de ser una tradición gastronómica, forma parte esencial de la economía mexicana.

La industria de panificación en México, incluyendo pan, pasteles y galletas, tiene un valor de mercado de \$14,807 millones de dólares, mientras que el consumo per cápita asciende a 53.4 kilos al año y el gasto destinado a este concepto es de \$131.6 dólares.

Tradicionalmente, el pan blanco ha sido el tipo de pan más popular en México, con una penetración fuerte en los hogares de bajos recursos.

Sin embargo, con la adopción de los consumidores de dietas más saludables, el consumo de pan blanco ha disminuido y las ventas de los productos sustitutos tales como pan integral se ha incrementado.

En contraparte, aroma, sabor, textura y frescura son la garantía de que un pan gourmet vale lo que cuesta.

La industria panificadora va dando pasos, consolidándose más cada día, e introduciendo al mercado productos que estén de acuerdo con el cambio de hábitos alimenticios de la población, sin perder la esencia artesanal. Actualmente, las personas cuidan más su salud y ponen más interés en su comida, por lo que el pan de fibra tiene demanda, así como otras variedades. Es importante recordar que productos como el pan y la tortilla son elementos básicos para tener una buena alimentación y nutrirse correctamente.

Sin embargo, la situación es crítica, ya que varias panaderías han cerrado. Muchos de estos cierres se debieron a la falta de acceso al crédito, a los márgenes de ganancia reducidos y al bajo poder adquisitivo del consumidor tradicional. Otro de los problemas son los productores clandestinos de pan, además del ingreso de productos extranjeros con larga vida de anaquel y en grandes cantidades, los cuales entran a precios (dumping) muy por debajo del costo real, mientras se posicionan en el mercado. Esto genera cambio de hábitos alimenticios en la población y desplazamiento de productos nacionales.

“En México la gente cambia fácilmente del pan a la tortilla, dependiendo del precio, aunque esta variación es muy tenue”, expresa el dirigente la industria panificadora Antonio Arias Ordóñez

En México, el 90% del trigo para panificación es importado, principalmente de Estados Unidos, Canadá y Argentina. Esto se debe a que en el país no existe el desarrollo agropecuario necesario para solventar la demanda. En 2005 importó 3,5 millones de toneladas de trigo panificable y en 2006, 3,4 millones. En 2008, las panaderías tradicionales ocupaban entre el 75 y el 80% del mercado nacional, con aproximadamente 20 mil establecimientos en el país. La producción industrial alcanzaba el 12% y los centros comerciales el 8%. “Hace falta mayor desarrollo dentro de las panaderías tradicionales. La gente prefiere comprar pan artesanal a consumir productos procesados, por su frescura, naturalidad, y porque son mucho más económicos”, comenta Ordóñez.

Uno de los principales productos de la dieta diaria de los mexicanos es la tortilla, sus productores han hecho una gran labor para posicionarse en el gusto de los consumidores. Sabemos que en las familias mexicanas nunca falta el pan y tortilla, pero de cierta forma, la tortilla viene a ser uno de nuestros principales competidores, sobre todo en la hora del almuerzo y la comida.

México es uno de los países que no sólo cuenta con una amplia variedad, sino calidad. Tenemos un grupo industrial que es el número 1 de la panadería a nivel global.

Actualmente se estima que a nivel nacional existen más de 30 mil unidades de producción. A nivel nacional de cada 10, nueve operan en la elaboración de pan y pasteles, es decir, el 92.1%, galletas y pastas con el 7.4% y molienda de trigo el 0.5%.

**Figura 3. Ventas de la Industria por subcategoría en México.**

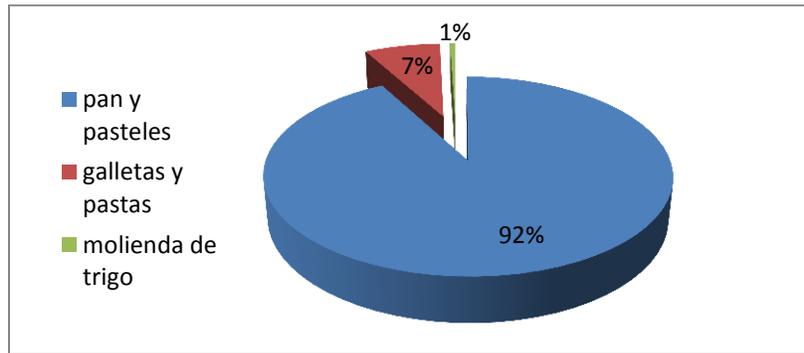


Figura3. Proporción de Énfasis Alimentación de Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (CANAINPA), (2009), Situación del sector de panificados en México, <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14325-situacion-del-sector-panificados-mexico>

El tamaño de las unidades económicas de manera Distrital se clasifica en: Microempresas o empresas familiares que ocupan de una a 15 personas y representan el 96.7% del total de los establecimientos; las pequeñas empresas con trabajadores de 16 hasta 100, representan 3% y finalmente los establecimientos medianos y grandes, representan apenas 0.3% del total. (Alimentacion.org)

Considerando a las empresas en los siguientes rangos:

- 40 % corresponde a micro empresas.
- 42 % pequeña empresa.
- 18% medianas y grandes empresas.

**Figura 4. Empresas de la Industria Panificadora del Distrito Federal**

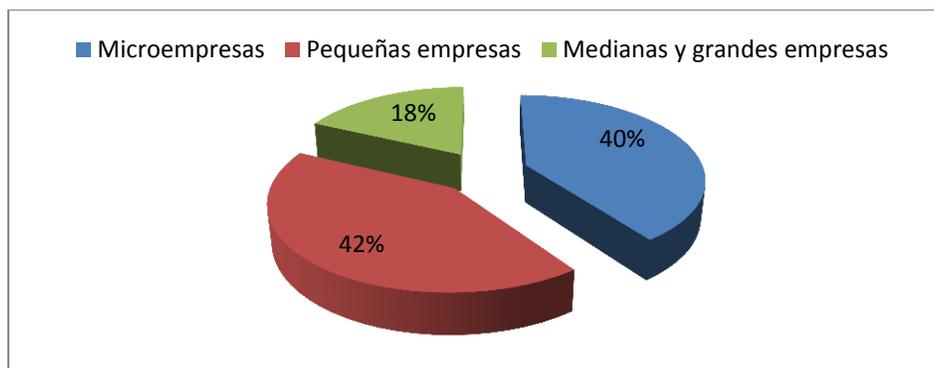


Figura4. Proporción de Énfasis Alimentación de Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (CANAINPA), (2009), Situación del sector de panificados en México, <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14325-situacion-del-sector-panificados-mexico>

Aspectos como la promoción y la innovación de productos han impulsado las ventas del sector, pero también han influido las condiciones climáticas, ya que las lluvias y el frío hacen que el público consumidor demande más productos.

La panificación es una de las ramas más productivas del sector de alimentos, al mantener en operación 50% de su capacidad instalada, lo cual supera a la industria en general, que promedia en este rubro 63%.

En materia de precios, los panes y pasteles muestran un comportamiento atípico, pues su encarecimiento casi nunca se refleja en una reducción del volumen de ventas y ello se debe a que la población mexicana tiene la costumbre de consumir pan y pasteles para todo tipo de celebración.

La distribución de panificadoras por tipo de establecimiento en la ciudad corresponde con los desplazamientos interiores que sigue la población de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas. El mayor número y las de tipo tradicional conciernen a las zonas más populares donde el pan es un producto básico y tiene un papel preponderante en la dieta. En cuanto a su ubicación por delegaciones, la mayor proporción está en Iztapalapa con 15%; Gustavo A. Madero, 12.7%: Cuauhtémoc, 12%; Miguel Hidalgo, 9%; Benito Juárez, 8%; Venustiano Carranza, 7.2%; Coyoacán, 6.1%; Álvaro Obregón, 6.1%; Iztacalco, 5.4%; Tlalpan, 5.2%, y Azcapotzalco con 5%, que en conjunto suman 91.7% de las panaderías y pastelerías instaladas en la ciudad de México. Las restantes cinco delegaciones – Magdalena Contreras con 2.5%, Cuajimalpa 2%, Xochimilco 1.6%, Tláhuac 1.3 y Milpa Alta con 0.7%- alcanzan en conjunto sólo 8.1%, que en mucho se relaciona con las bajas densidades de población y el relativo aislamiento en cuanto a conexión con las principales vialidades de la ciudad.

**Tabla 1. Proporción de panaderías por delegación política en la Ciudad de México**

<i>Núm.</i>	<i>Delegaciones</i>	<i>Núm. de panaderías</i>	<i>%</i>
1	Milpa Alta	10	.7
2	Tláhuac	19	1.3
3	Xochimilco	22	1.6
4	Cuajimalpa de Morelos	27	2.0
5	Azcapotzalco	68	5.0
6	Magdalena Contreras	35	2.5
7	Tlalpan	72	5.2
8	Iztacalco	74	5.4
9	Álvaro Obregón	84	6.1
10	Coyoacán	84	6.1
11	Venustiano Carranza	99	7.2
12	Benito Juárez	109	8.0
13	Miguel Hidalgo	123	9.0
14	Cuauhtémoc	161	12.0
15	Gustavo A. Madero	174	12.7
16	Iztapalapa	206	15.0
<b>Total</b>		<b>1367</b>	<b>99.9</b>

Tabla1. Instituto de Investigaciones Económicas (IIE), UNAM, de Felipe Torres Torres, (2007), Cambios en el patrón alimentario de la Ciudad de México, <http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde151/PDE151000407.pdf>

Afortunadamente México es uno de los países que no sólo cuenta con una amplia variedad, sino calidad. Tenemos un grupo industrial que es el número 1 de la panadería a nivel global, en cuanto a pan se refiere; eso nos llena de orgullo, ya que actualmente participa, no sólo en la producción y venta, sino también, en la exportación de nuestra tradición. (Flores, 2012)

En la industria panadera nacional el 80% son productores Pymes, el 20% restante lo forman las grandes panaderías y los supermercados. Respecto a las ventas, casi el 98% es de pan a granel y el 2% restante es pan envasado. - Marcelo Gálvez, director de Indupan-

**Figura 5. Industria Panadera Nacional**

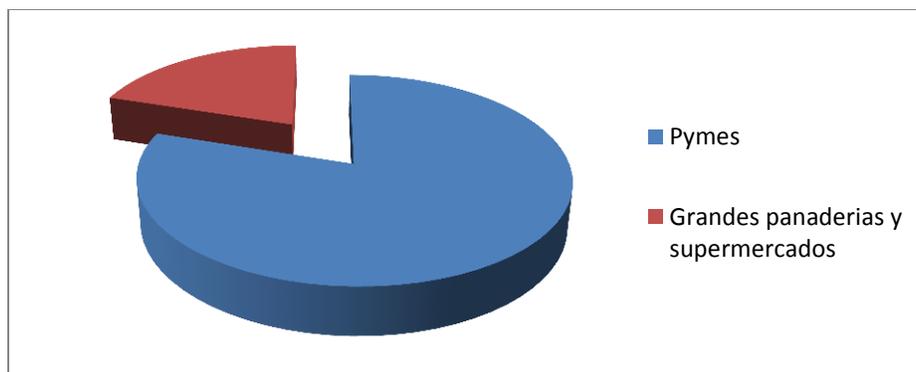


Figura5. Estrategia Online, de Marcelo Gálvez, director de Indupan, (2013), Sólo México Supera a Chile en Consumo de Pan, [http://www.estrategia.cl/detalle\\_cifras.php?cod=3156](http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3156)

**Figura 6. Ventas de la Industria Panadera Nacional**

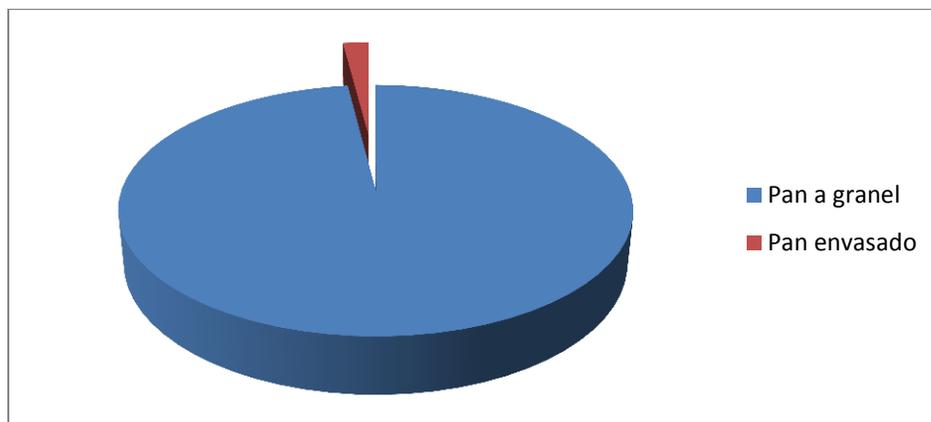


Figura5. Estrategia Online, de Marcelo Gálvez, director de Indupan, (2013), Sólo México Supera a Chile en Consumo de Pan, [http://www.estrategia.cl/detalle\\_cifras.php?cod=3156](http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3156)

La calidad en el servicio se ha considerado como un aspecto muy importante en el mundo de los negocios hoy en la actualidad. Si queremos principalmente cumplir con los requerimientos del cliente y hacer que estos contribuyan a la satisfacción de sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el producto y el servicio podemos hacer que el nos mantenga una prioridad.

La calidad es una característica muy apreciada por el consumidor ya que este busca en el servicio rapidez, confiabilidad, eficiencia, instalaciones e higiene; mientras que con respecto a los productos busca sabor, textura, variedad y apariencia.

Es por eso que dentro de la panadería “LA REYNA” encuentra varios puntos en contra que están afectando directamente en el crecimiento del mercado, dando como antecedentes los siguientes puntos:

- ✓ No cuenta con un posicionamiento de marca.
- ✓ A pesar de que ofrece productos de calidad y cuenta con infraestructura adecuada para su producción, la falta de capacitación a su personal ha contribuido en la mala calidad en el trato y la insatisfacción de los clientes, por ende en los últimos meses ha bajado sus ventas.
- ✓ El flujo constante del personal, el cambio de encargados constante, y la capacitación ineficiente de los mismos hace que el nuevo personal no se encuentre en un ambiente laboral de confianza y favorable.

## **2.2 Posicionamiento de marca**

El posicionamiento es una estrategia que ha ido adquiriendo cada vez más relevancia para las empresas. Esta situación se ha visto reflejada en la mayor utilización del posicionamiento como una herramienta fundamental para competir en un ambiente ampliamente globalizado.

Conscientes de esta situación, hemos decidido consultar varios autores que han ido desarrollando diferentes perspectivas de las estrategias de posicionamiento de tal forma que se ha logrado conformar un conjunto de alternativas estratégicas que las empresas puedan utilizar para enfrentar un ambiente competitivo. (Eduardo Torres Moraga, 2006)

### **2.2.1 David A. Aaker**

Aaker presenta los 10 mandamientos de las marcas fuertes, de tal forma que refuerce la cadena de valor en cada una de las marcas que se manejen. (Carrasco, 2001)

- 1. Identidad.** Si su empresa tiene varias marcas, procure que cada una de ellas tenga su propia identidad. Reconozca y tenga en cuenta todos sus perfiles: “marca-producto”, “marca-persona”, “marca-símbolo”. Flexibilice la identidad de acuerdo con los diferentes productos y segmentos del mercado. Recuerde que la imagen está determinada por la percepción de los clientes, mientras que la identidad es la manera en que usted quiere que la perciban.
- 2. Propuesta de valor.** Debe jugar un papel impulsor. Considere los beneficios emocionales y los funcionales. Las marcas soporte brindan credibilidad. Entienda la relación marca-cliente.
- 3. Posición.** Cada marca debe tener una posición que ofrezca lineamientos claros a quienes implementan el programa de comunicación. La posición es parte de la identidad y de la propuesta de valor, por lo cual debe ser activamente comunicada.
- 4. Ejecución.** El programa de comunicación no sólo debe responder a la identidad y a la posición. Tiene que lograr, además brillo y durabilidad. Más allá de los medios masivos, considere todas las opciones disponibles.
- 5. Consistencia en el tiempo.** Insista con los símbolos, las imágenes y las metáforas que funcionen. Cuando sea necesario, comprenda, pero a la vez resista, los prejuicios ante el cambio de identidad, de posición y de ejecución.
- 6. Sistema.** Asegúrese de que las marcas del portafolio sean consistentes y tengan sinergia. Conozca el papel que juega cada una. Trabaje con submarcas cuando quiera clarificar y modificar el mensaje. Tenga presente cuáles son las marcas estratégicas.

7. Respaldo e impulso. En el juego de marcas, el apalancamiento es fundamental. Desarrolle programas de cobranding sólo cuando la propia identidad se vea reforzada. Identifique marcas que funcionen para distintas clases de productos, y desarrolle una identidad para cada una.

8. Seguimiento del valor. Monitoree la evolución del valor de la marca, incluyendo el nivel de reconocimiento, la calidad percibida, la lealtad y, especialmente, las asociaciones. Defina objetivos de comunicación claros y específicos. Tome nota de las áreas en las que observe que la identidad y posición de la marca no se reflejen en la imagen.

9. Responsabilidad. Designe un responsable de marca que trabaje en la creación de su identidad y posición, y que además coordine la participación de las distintas unidades organizacionales, medios y mercados en la ejecución de la estrategia. Esté atento a cualquier uso de la marca en un negocio en el que no sea la piedra fundamental.

10. Inversión. Continúe invirtiendo en las marcas, aun cuando no se cumplan los objetivos financieros.

### **¿Cómo se mide el Valor de Marca?**

Adicional a los 10 mandamientos para la construcción de marcas fuertes, Aaker (1991) propone un modelo de medición de equidad de marca, llamado “The Brand Equity Ten” las cuales brevemente se explican a continuación: (Carrasco, 2001)

#### **Medidas de Lealtad**

1. Precio Superior. El indicador básico que demuestra la lealtad, es la cantidad que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto en comparación con los productos similares disponibles. Este indicador se puede determinar simplemente al preguntar a los consumidores cuando más estarían dispuestos a pagar por una marca.

2. Satisfacción/Lealtad. Es una medida directa de la satisfacción del consumidor y puede ser aplicada a los clientes actuales. En enfoque puede ser la utilización más reciente del producto o bien cualquier experiencia que el cliente recuerde del producto.

#### **Medidas de Calidad Percibida/Liderazgo**

3. Calidad Percibida. Este indicador es uno de las dimensiones clave del valor de marca y ha demostrado el estar asociado con el Precio Superior, elasticidad de precio, utilización de marca y retorno de inversión. Puede ser calculado pidiendo a los clientes una que comparen productos de marcas similares.

4. Liderazgo/Popularidad. Este indicador tiene tres dimensiones. Primero, si suficientes clientes están comprando el concepto de marca, entonces tiene mérito. Segundo, el liderazgo frecuentemente conlleva innovación en la clase de productos. Tercer, el liderazgo va de la mano con la aceptación del consumidor sobre el producto. Esto puede ser medido al preguntarles a los consumidores sobre la posición de liderazgo percibida en cierto producto, su popularidad y sus características innovadoras.

### **Medidas de Asociación/Diferenciación**

5. Valor Percibido. Esta dimensión simplemente involucra el determinar si el producto provee un buen valor por el dinero pagado o si existen razones específicas para adquirir esta marca sobre otras competidoras.

6. Personalidad de la Marca. Este elemento está basado en una perspectiva donde la marca representa una persona. Para algunas marcas, la personalidad de la marca puede proveer lazos entre el cliente y los beneficios implícitos y emocionales de una marca.

7. Asociaciones Organizacionales. Esta dimensión considera el tipo de organización que respalda una marca.

### **Medidas de Conciencia**

8. Conciencia de Marca. Refleja la proyección de un producto en la mente del consumidor e involucra varios niveles, incluyendo, reconocimiento, recordación, dominancia de marca, conocimiento de marca y la opinión sobre la marca.

### **Medidas de Comportamiento del Mercado**

9. Participación de Mercado. El desempeño de una marca frecuentemente provee un reflejo válido y dinámico de la posición de la marca frente a los consumidores.

10. Precio de Mercado y Cobertura de Distribución. La participación de mercado puede resultar engañosa cuando ésta aumenta como el resultado de una reducción en precios o promociones. El calcular el precio del mercado y la cobertura de distribución puede proveer un escenario más veraz de la real fuerza de un producto. El precio relativo del mercado puede ser calculado al dividir el precio promedio en el que el producto ha sido vendido durante un mes entre el precio promedio en el que las demás marcas se vendieron.

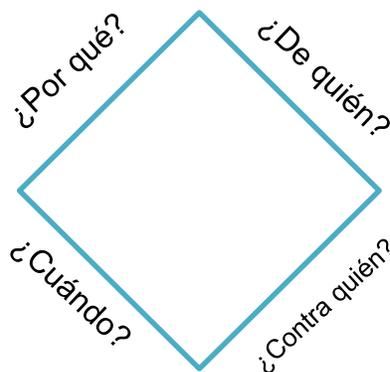
### 2.2.2 Kapferer

Siguiendo a Kapferer el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidores y la hacen atractiva para el público.

Posicionar consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas del consumidor, necesidades y deseos, es el resultado de un proceso analítico basado en las siguientes cuestiones:

1. ¿Una marca para qué? Se refiere a la promesa que hace la marca y el beneficio que proporciona al consumidor. Por ejemplo, los productos de the body shop son respetuosos con el medio ambiente.
2. ¿Una marca para quién? Se refiere al aspecto de mercado objetivo. Durante mucho tiempo, Soberano ha sido una bebida de hombres.
3. ¿Una marca para cuándo? Se trata de la ocasión en que el producto será consumido. Bailey's es una bebida para ocasiones de reuniones de amigos.
4. ¿Una marca contra quién? En el contexto competitivo actual, esta pregunta define los principales competidores que pueden capturar a nuestros clientes. El anís tiene que competir contra el brandy, la ginebra, el ron o el vodka.

Las cuatro preguntas



Bajo estas consideraciones podemos decir que el posicionamiento como el diseño de las características de una marca dirigido a crear y mantener un lugar distinguible en el mercado objetivo de la compañía, producto o marca.

Dentro de la vida de una marca, los cambios en el posicionamiento, deben ser poco frecuentes. Kapferer indica que cada cuatro o cinco años como mínimo se puede revisar el posicionamiento y mantener la marca actualizada, sino se quiere perder el riesgo de perder la identidad. (Jimenez Sarco & Calderòn García, 2004)

El origen y los límites de un posicionamiento eficaz están en la identidad de marca. Una marca no puede acceder a todos los posicionamientos, sino tan solo aquellos que sean coherentes, con su identidad de marca, un posicionamiento es un mensaje puntual e incisivo sobre la marca. Es la identidad de marca la que va a indicar cuales son los posicionamientos adecuados para la marca y la que va a actuar como factor de garantía para los posicionamientos posibles. Si se toma la identidad de marca como la esencia, el ser, con el que una marca pretende proyectarse en la escena pública, es evidente que la primera marca, pero la característica que se requiere posicionar debe estar respaldada por la promesa de la marca que la posee, y esto implica la identidad (Baños Gonzalez & Rodriguez Garcia)

### **2.2.3 Ries y Trout**

El concepto de posicionamiento desarrollado por Ries y Trout revolucionó la forma como se hace publicidad. Por primera vez se trataba el tema de cómo comunicar en una sociedad que sufre de exceso de comunicación.

La idea es que la empresa debe crear una “posición” en la mente del prospecto, que refleje las fortalezas y debilidades de la empresa, sus productos o servicios (y las de sus competidores). Una vez conseguida la posición, es necesario mantenerla.

El posicionamiento comienza con un producto, un servicio, una compañía, una institución o hasta una persona. Es un proceso de penetración en la mente del cliente potencial.

Los productos y servicios no son los únicos que deben posicionarse las empresas también. Al hacerlo, creará la imagen de la empresa. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ocupar la mejor posición en las mentes de las personas.

El precio que los inversionistas están dispuestos a pagar por las acciones de una empresa depende de la fortaleza de posición que esa empresa tenga dentro de la mente de los potenciales compradores. (Al Ries, 2000)

De la misma forma, el concepto debe aplicarse a países, grupos sociales, organizaciones religiosas, industrias, líderes, todo el mundo debe posicionarse.

Para lograrlo, algunas estrategias:

- Es importante comprender el papel de las palabras, incluyendo nombres, slogans, descripciones.
- Hay que saber cómo estas palabras afectan a las personas.
- Se requiere contar con visión, coraje, objetividad, simplicidad y sutileza.
- Hay que estar dispuesto a hacer sacrificios.
- Se requiere paciencia y de tener una visión global de las cosas.

Cualquier posicionamiento no puede ser alcanzado ni es algo inmediato, sino que requiere esfuerzo y tiempo para madurar en la mente de los consumidores. Una ley del posicionamiento es que no se puede ser todo para todos. Cualquier empresa no puede posicionarse como IBM en el sector informático, o Nestle en alimentación. Hay que medir bien el alcance de posicionamiento pretendido. Algunas preguntas a responder son:

- ¿Qué posición ocupamos?
- ¿Qué posición queremos ocupar?
- ¿A quién debemos superar?
- ¿Se tienen los recursos suficientes?
- ¿Podemos resistir en esa posición?
- ¿Estamos a la altura de nuestra posición?
- ¿El posicionamiento lo han de hacer especialistas externos?

Conviene señalar que aunque la aportación de Ries y Trout se articula básicamente sobre la comunicación comercial, también reconocen la necesidad de que todos los aspectos del producto, el precio, la distribución y la promoción deben adecuarse al posicionamiento elegido. (Jiménez Z. & Calderón G., 2004)

#### **2.2.4 Keller**

Posicionamiento de marca. El punto de partida para una correcta administración estratégica de una marca refiere al posicionamiento de la misma. Los administradores estratégicos de una marca deben evaluar el marco de competencia, pero también deben saber con certeza qué lugar ocupa su marca y qué lugar desean que su marca ocupe en el imaginario de los consumidores. En otras palabras, deben identificar y establecer el posicionamiento de la marca.

Un buen posicionamiento de marca implica, según Keller, que la marca sea ampliamente conocida entre los consumidores, que los mismos tengan asociaciones fuertes hacia la marca y que la imagen de la misma sea fuerte, favorable y única. De modo que un buen posicionamiento otorga a la marca un sitio de privilegio, diferente y superior al de sus competidoras. Para ello, deben establecerse claramente los Puntos de Diferencia (PD) y los Puntos de Semejanza (PS) de la marca. Los PD son aquellos atributos de la marca que representan beneficios para los consumidores que únicamente pueden ser obtenidos mediante el uso o consumo de la marca en cuestión. Son los aspectos que otorgan el sitio de privilegio y diferencial de una marca. Los PS, en cambio, son aquellos aspectos de la marca que garantizan que ésta puede competir en la categoría en la que compete, son los requisitos básicos que debe tener para asemejarse a sus competidoras. Una vez identificados y establecidos los PD y PS, deben trazarse acciones que permitan comunicarlos eficazmente.

Keller destaca la utilidad de los mantras de marca; frases cortas que contienen en sí “la esencia y el alma de la marca”. La relevancia de los mantras de marca reside en su capacidad para comunicar el posicionamiento deseado de una marca. La gestión del posicionamiento de una marca es obviamente beneficiosa para compañías que desean lanzar marcas nuevas al mercado. Sin embargo, el autor señala el error frecuente de compañías tradicionales que desatienden el posicionamiento de sus marcas, sin tomar en cuenta que el posicionamiento y la competencia son siempre fenómenos dinámicos y que requieren administraciones de marca constantes por parte de las empresas. (Keller, 2008)

### **2.2.5 Kotler**

La definición de posicionamiento dada por (Kotler, 2000, pág. 270) dice que “el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo”.

Los mercados pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar sus productos conforme a los *atributos del producto* que son específicos, los productos se pueden posicionar conforme a las necesidades que satisfacen o *los beneficios* que ofrecen, posicionar el producto para ciertas clases de usuarios o contra un competidor.

La tarea del posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de Posibles ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición, seleccionar la ventaja competitiva apropiada y, comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva. (Serra)

## 2.3 Cuadro Comparativo

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA		
AUTOR	APORTACION	PREGUNTAS
David A. Aaker	Aaker presenta los 10 mandamientos que refuerzan la cadena de valor en cada una de las marcas que se manejen.	<p>¿Cómo se mide el valor de la marca?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identidad.</li> <li>2. Propuesta de valor.</li> <li>3. Posición.</li> <li>4. Ejecución.</li> <li>5. Consistencia en el tiempo.</li> <li>6. Sistema.</li> <li>7. Respaldo e impulso.</li> <li>8. Seguimiento del valor.</li> <li>9. Responsabilidad.</li> <li>10. Inversión.</li> </ol>
Kapferer	El posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidores y la hacen atractiva para el público.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Una marca para que?</li> <li>2.- ¿Una marca para quien?</li> <li>3.- ¿Una marca para cuando?</li> <li>4.- ¿Una marca contra quien?</li> </ol>
Ries y Trout	El posicionamiento se refiere a lo que se hace a la mente de los posibles clientes o personas a las que se quiere influir. Cuando el posicionamiento se refiere a las características físicas del producto hablamos de posicionamiento objetivo	<p>¿Qué posición ocupamos?</p> <p>¿Qué posición queremos ocupar?</p> <p>¿A quien debemos superar?</p> <p>¿Se tienen los recursos suficientes?</p> <p>¿Podemos resistir en esa posición?</p> <p>¿Estamos a la altura de nuestra posición?</p> <p>¿El posicionamiento lo han de hacer especialistas externos?</p>
Keller	Un buen posicionamiento de marca implica, que la marca sea ampliamente conocida entre los consumidores, que los mismos tengan asociaciones fuertes hacia la marca y que la imagen de la misma sea fuerte, favorable y única. De modo que un buen posicionamiento otorga a la marca un sitio de privilegio, diferente y superior al de sus competidoras.	<p>¿En que posición estamos?</p>
Kotler	El posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Identificar una serie de posibles ventajas competitivas sobre las cuales desarrollar una posición</li> <li>2.- Seleccionar la ventaja competitiva apropiada</li> <li>3.- Comunicar y proporcionar al mercado la posición elegida en forma efectiva</li> </ol>

## **2.4 Estrategias**

Los objetivos establecen resultados deseados y las estrategias marcan el esquema de la acción específicos de mercadotecnia que se recomiendan para alcanzar esos resultados.

Así que las estrategias deben coordinar todas las armas de mercadotecnia: línea de productos, calidad, precio, promoción, publicidad, distribución, servicio a clientes, empaques, merchandasing, actividades de ventas. El uso creativo de estas armas generalmente determina la efectividad de sus programas de acción. En suma, cada plan de mercadotecnia evaluara las estrategias alternativas y propondrá un programa secundaria para alcanzar objetivos si el primer plan aparentemente no los alcanzo.

### **2.4.1. Estrategias de mercadotecnia.**

Posicionamiento. Aquí se debe señalar el posicionamiento de la marca en una forma muy extensa.

El posicionamiento comenzó en 1972 cuando Al Ries y Jack Trout escribieron en Advertising Age el artículo "The Positioning Era". El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo, sino manipular lo que ya existe en la mente del consumidor.

El posicionamiento comienza con un producto y/o servicio o incluso una persona, pero el posicionamiento no se refiere al producto sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; es decir, como se ubica el producto en la mente de estos. El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchados en una sociedad súper comunidad.

Dicho de otro manera, para poder lograr el posicionamiento de un producto debemos pensar que esto significa "poner con relación a".

### **2.4.2 Estrategias de mercadotecnia directa**

Esta estrategia es muy especial en virtud de que no todas las empresas tienen los elementos para realizar las acciones.

1. La base de datos es el primer elemento que debemos considerar, tomando como base las siguientes clasificaciones:

- a) Modelo relacional
- b) Modelo de base de datos orientados a objetos
- c) Modelo deductivo de base de datos
- d) Modelo jerárquico de base de datos
- e) Modelo de base de datos en red

f) La disposición mínima de una base de datos debe contener los siguientes campos:

- Razón social
- Calle numero
- Colonia
- Código Postal
- Código de reparto
- Delegación/ Municipio
- Estado
- Ciudad
- Teléfono 1
- Teléfono 2
- Fax
- E-mail
- Contacto
- Puesto
- Habito de consumo

2. El mensaje (cuerpo, oferta, call to action). Al respecto es muy importante que el copy del mensaje sea especial para el uso de mercadotecnia directa. No es lo mismo que redactar un mensaje para un spot de radio o de televisión o para una inserción en revistas.

3. Vehículo. Es el medio que vamos a utilizar en las estrategias de marketing directo, entre ellos podemos contar:

- a) Correo dirigido
- b) Telemarketing
- c) Correo electrónico (e-commerce)
- d) Medios masivos de respuesta directa

4. Fuente de volumen incremental. De donde pretendemos conseguir el incremento en ventas mediante el uso de marketing directo que estamos planeando.

#### **2.4.3 Estrategias de precios.**

En este apartado se señalan los objetivos y estrategias de precios de la marca; por ejemplo:

1. Objetivos
2. Estrategias
3. Plan

#### **2.4.4 Estrategias de distribución**

Estas estrategias son básicas en virtud de que de estas directrices depende si el producto se debe distribuir en todo el país o solamente en regiones o zonas económicas específicas. Por ejemplo:

1. Objetivos
2. Estrategias
3. Plan.

#### **2.4.5 Estrategias de promociones al consumidor**

En este apartado se señalan las promociones que se efectúan al consumidor final.

1. Objetivo. Se señala el objetivo de la promoción, que puede ser incrementar las ventas en temporadas baja o alta.
2. Estrategia. Se cita el tipo de promoción y cómo se va a realizar.
3. Plan. Se determina la fecha en que se llevará a cabo el plan promocional.

#### **2.4.6 Estrategias de promociones al comercio.**

Se señalan las promociones al comercio anotando su objetivo, estrategia y plan.

#### **2.4.7 Estrategia de visual Merchandasing**

Aquí consideramos todo lo que se incluya del producto en movimiento, es decir, la forma en cómo vamos a exhibir el producto en el anaquel o en el aparador de nuestros distribuidores o concesionarios.

Es muy importante el decidir qué hacer en cada punto de venta, es decir, si vamos a contar con anaqueles, cabeceras, islas, pero además el punto de venta debe de esta en línea con el concepto de producto.

#### **2.4.8 Estrategia de comercio electrónico**

El comercio electrónico hoy en día la alternativa para vender productos y servicios, pero esta alternativa requiere de conocimiento de marketing electrónico y de conocimiento en el uso de herramientas de la autopista de la información (internet).

Aquí debemos señalar que medio vamos a utilizar para realizar comercio en internet: e-mails, banners, pop ups, boletines, tienda virtual, etc. Lo primero es tener una página web donde anunciemos nuestros servicios o productos; esa

página debe ser lo más directa posible en virtud de que los internautas solo tienen tiempos muy limitados para navegar y encontrar productos y servicios. La página debe abrir en un máximo de 20 segundos, ser sencilla, sin música y tener muy clara la proposición única de ventas y además de que el cliente tenga forma de comunicarse con la empresa vía e-mail, teléfono o correo de superficie. Si optamos por el envío de e-mail comercial para promover nuestros productos o servicios, este debe tener los siguientes elementos:

- Métodos de opción para elaborar sus listas de correos, es decir debe tener relaciones significativas con los supuestos receptores.
- El título o asunto debe ser honesto y verídico, es decir que no utiliza técnicas para atraer al consumidor como un anuncio de un producto barato y luego trate de vender uno caro ya que eso es engaño.
- Debe indicar claramente la identidad del proveedor del producto o servicio. Con esto se disminuye la confusión del consumidor y aumenta la legitimidad del mensaje.
- El método para cancelar la suscripción a esta lista de correos, los llamados "bórrame" deben ser visibles.
- El contenido debe ser adecuado para todas las edades.
- Las empresas deben abstenerse de utilizar programas que autogeneren direcciones posibles de un cierto dominio o listas obtenidas por medios cuestionables.

#### **2.4.9 Estrategias creativas.**

1. Público objetivo de la comunicación: se debe señalar a quien va dirigida la comunicación, especificando si es quien tiene la decisión de compra, o es el consumidor, usuario del producto. De ser posible se señala el número de ellos.
2. Beneficio clave del consumidor: Cual es el beneficio clave que obtiene el consumidor al usar este producto que se explotará en la comunicación. Debe emplearse alguna gárgame.
3. Razonamiento: El porqué del beneficio clave.
4. Personalidad de la marca: Si esta marca fuera una persona, ¿Cómo sería?
5. Foco de venta: Determinar la o las características del producto que deberán enfatizarse para incrementar las ventas.

#### **2.4.10 Estrategia de medios**

1. Grupo objetivo de la audiencia: Se toma como base la división demográfica que se cita en los ratings; esto debe tener correlación con los demás grupos objetivos anteriormente apartados.
2. Apoya demográfico: Determinar la amplitud de la difusión; local o nacional.
3. Temporalidad: Señalar si se necesita un apoyo especial o una determinada época del año.
4. Selección de medios: Explicar la razón de seleccionar determinación medio.
5. Plan: Se señala por ciudad y canal los Weekly Rating Points (WRP) y los Puntos de Rating Totales (GRP) en una gráfica de flujo.
6. Presupuesto: Se señala el costo semanal, neto o total, y se cita si es plan Francés o plan Chapultepec (pagado y/o bonificado)

## **CAPITULO III: Marco metodológico.**

---

### **3.1 Problematización.**

Dentro de la panadería “LA REYNA” encontramos varios puntos en contra que están afectando directamente a las ganancias y crecimiento del comercio, es por eso que la problemática se centra en principalmente en el posicionamiento de marca y la falta de capacitación a su personal ya que a pesar de que ofrece productos de calidad y cuenta con infraestructura adecuada para su producción la mala calidad en el trato y la insatisfacción de los clientes han contribuido a que bajen las ventas o la pérdida de clientes.

El flujo constante del personal, el cambio de encargados constante, y la capacitación ineficiente de los mismos hacen que el nuevo personal en el puesto no tenga el conocimiento necesario sobre el correcto manejo del pan y por ende se cree una mala atención al cliente.

### **3.2 Problema.**

¿Cuáles son las estrategias y programas de marketing que permitirán posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos?

### **3.3 Objetivo general de la investigación.**

Seleccionar las estrategias y diseñar los programas de marketing que permitirán posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos.

### **3.4 Objetivos específicos.**

- Conocer cuáles son las características de la Panadería “La Reyna” para desarrollar sus actividades
- Conocer su ambiente interno de la Panadería “La Reyna”
- Saber las teorías que abordan las estrategias y programas de marketing que establecen los especialistas como criterios relevantes para el posicionamiento de una marca
- ¿Cuáles son las teorías que abordan las estrategias y programas de marketing y que establecen los especialistas como criterios relevantes para el posicionamiento de una marca?
- Seleccionar las variables relevantes para el posicionamiento de una marca y evaluar la practica actual de la empresa
- Diseñar la propuesta que permita posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos

### 3.5 Preguntas específicas.

¿Cuáles son las características del entorno en que la Panadería “La Reyna” desarrolla sus actividades y como es el ambiente interno de la empresa?

¿Cuáles son las teorías que abordan las estrategias y programas de marketing y que establecen los especialistas como criterios relevantes para el posicionamiento de una marca?

¿Cuáles son las variables relevantes para el posicionamiento de una marca y evaluar la practica actual de la empresa?

¿Qué propuesta permitirá posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos?

### 3.6 Cuadro de congruencia en el planteamiento.

TITULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS
Plan de mercadotecnia y posicionamiento de panificadora La Reyna	¿Cuáles son las estrategias y programas de marketing que permitirán posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos?	Seleccionar las estrategias y diseñar los programas de marketing que permitirán posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer cuáles son las características de la Panadería “La Reyna” para desarrollar sus actividades</li> <li>• Conocer su ambiente interno de la Panadería “La Reyna”</li> <li>• Saber las teorías que abordan las estrategias y programas de marketing que establecen los especialistas como criterios relevantes para el posicionamiento de una marca</li> <li>• ¿Cuáles son las teorías que abordan las estrategias y programas de marketing y que establecen los especialistas como criterios relevantes para el posicionamiento de una marca?</li> <li>• Seleccionar las variables relevantes para el posicionamiento de una marca y evaluar la práctica actual de la empresa</li> <li>• Diseñar la propuesta que permita posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las características del entorno en que la Panadería “La Reyna” desarrolla sus actividades y como es el ambiente interno de la empresa?</li> <li>• ¿Cuáles son las teorías que abordan las estrategias y programas de marketing y que establecen los especialistas como criterios relevantes para el posicionamiento de una marca?</li> <li>• ¿Cuáles son las variables relevantes para el posicionamiento de una marca y evaluar la práctica actual de la empresa?</li> <li>• ¿Qué propuesta permitirá posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos?</li> </ul>

### **3.7 Justificación.**

La investigación propuesta busca seleccionar las estrategias y diseñar los programas de marketing que permitirán posicionar la marca de panificadora “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos. El cumplimiento y un adecuado manejo de capacitación al personal, ya que en la actualidad no cumple con un buen manejo del recurso humano, lo que genera el flujo de personal continuamente. Quienes conforman panificadora “La Reyna” han visto la necesidad de implementar estrategias, ya que están conscientes de los riesgos existentes a los que están expuestos; como el cierre del negocio. El valor teórico de esta investigación se establecen los diferentes modelos de posicionamiento de marca, para brindar información útil, es importante crear y afianzar estrategias de mercadotecnia, para panificadora “La Reyna”, de allí que justifico la propuesta de esta investigación ya que se dará el conocimiento necesario para que lo apliquen y den soluciones a los problemas existentes y disminuyan el riesgo que mencionamos anteriormente, para un buen fortalecimiento.

La aportación socioeconómica de la presente investigación, basándonos mediante las estrategias creativas; tendrá gran importancia ante la sociedad, debido a que se le se le proporcionará información al consumidor respecto a las propiedades y vitaminas que contiene dicho alimento. En la actualidad existe una repercusión importante en las ventas; ya que con las variables de aumento de obesidad en México, se está transmitiendo a la población la idea errónea de que dicho alimento fomenta los problemas de adiposidad o provoca enfermedades de glucosa. Dentro del valor metodológico con la implementación de éste proyecto; dicha empresa, tendrá varias alternativas para posicionar su marca dentro del sector de panificación.

### **3.8 Tipo de investigación.**

Nuestro estudio constara de dos tipos de investigación, la primer parte será DESCRIPTIVA DE CAMPO, ya que nuestras objetivos provienen del marco metodológico, la segunda investigación es de tipo CORRELACIONAL basándonos en la problematización la cual está asociada con dos variables, se medirán los beneficios de la capacitación de su recurso humano y la satisfacción del cliente para lograr un posicionamiento, donde se realizara un estudio piloto, para establecer conclusiones definitivas.

### **3.9 Horizonte temporal.**

El plan de nuestro trabajo es implementar estrategias para posicionar la marca y dar mayor atención al buen manejo de su recurso humano, los cuales se implementaran directamente en el punto de venta, a partir del 28 de Enero al 31 de Mayo del presente año.

### 3.10 Sujetos de estudio.

Estudiaremos a los clientes de la panificadora, ya que ellos son los que perciben de una manera diferente el entorno de la misma y son portadores de información valiosa para la solución de la problemática, tomando en cuenta que son portadores del principal ingreso periódico; así mismo también nos enfocaremos en los empleados que laboran en ambos turnos, pues son la base de la venta, teniendo un trato directo con los clientes, causando que éstos sean o no constantes dependiendo a la satisfacción o insatisfacción generada en la experiencia de compra.

El objeto de estudio de la presente investigación es la calidad del servicio brindada en la “Panificadora La Reyna”. El estudio es de carácter DESCRIPTIVA DE CAMPO y se origina de las modificaciones que se vienen dentro de la estructura de la misma, propiciando una capacitación ineficiente del personal, que ocasiona mala calidad en el trato y la insatisfacción de los clientes.

### 3.11 Población y muestra.

- Población

La población objetivo estaba conformada por todos los vecinos de la colonia Álvaro Obregón; así como el personal de la Panificadora.

Sin embargo, para nuestro estudio se consideran como población aproximadamente los 250 clientes que visitan diariamente dicha Panificadora, que varían entre hombres y mujeres de los 23 y 60 años de edad.

Sujeto de estudio	Número
<b>Cientes</b>	250
TOTAL	250

- Muestra

La muestra de estudio corresponde a las denominadas muestras probabilísticas estratificadas proporcionalmente, tanto para la población de clientes como para los empleados.

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula que tiene en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado y el margen de error.

#### DATOS:

- ✓ Población ( $N_1$ ): 250 clientes.
- ✓ El número 4: coeficiente de confiabilidad para el 94% de nivel de confianza.
- ✓  $p$  y  $q$ : son las probabilidades de éxito y fracaso que tiene cada integrante de la población.
- ✓  $E$ : Es el error seleccionado de 5.

#### FÓRMULA:

$$n = \frac{4 N p . q}{E^2 (N - 1) + 4p . q}$$
$$n = \frac{4 (250)(50)(50)}{5^2 (250 - 1) + 4(50)(50)}$$
$$n = 154 \text{ encuestas}$$

Dicha muestra sólo es por los clientes encuestados.

### 3.12 Instrumentos y métodos a utilizar para el estudio.

El instrumento a utilizar en panificadora “La Reyna” para sujetos de estudio, será un cuestionario que contenga aproximadamente de 10 a 15 preguntas cerradas y abiertas, según sea el caso.

Se pretende realizar la investigación de mercado para saber como satisfacer al cliente en el aspecto de calidad en nuestro producto y servicio. Logrando con ello diseños de estrategias correctas y adecuadas hacia el publico objetivo.

Consideramos que aplicar un cuestionario como instrumento de medición, es muy buena opción ya que es sumamente eficiente, para que arroje la información necesaria, llevándonos esto a tomar buenas decisiones y aplicar efectivas estrategias.

Para analizar los resultados que la investigación nos arroje, utilizaremos una base de datos, elaborada en Excel, con el objeto de mantener la información en tiempo y forma.

### 3.13 Variables o categorías de análisis

Las variables a analizar en nuestra investigación son las siguientes:

<b>Variables de análisis</b>
<b>Reconocimiento de Marca</b>
<b>Valor agregado</b>
<b>Posicionamiento</b>
<b>Competencia</b>
<b>Infraestructura</b>
<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Mercado</b>
<b>Público Objetivo</b>

Estas variables consideramos son importantes para que sean sujetas a estudio, con objeto que nos arrojen resultados eficientes y eficaces que nos lleven a la resolución de la problemática con la que cuenta panificadora “La Reyna”. Consientes que el principal problema es el posicionamiento de la empresa, y tomando en cuenta lo antes estudiado de diferentes autores, se llego a la conclusion de que las variables antes mencionadas seran de gran ayuda, para que la investigacion sea util.

### 3.14 Diagrama Sagital

Las variables de estudio y sus dimensiones se estructuraron en función de la revisión del marco teórico.

A continuación se describen las variables de estudio en el siguiente diagrama sagital.

**Figura 7. Diagrama Sagital**

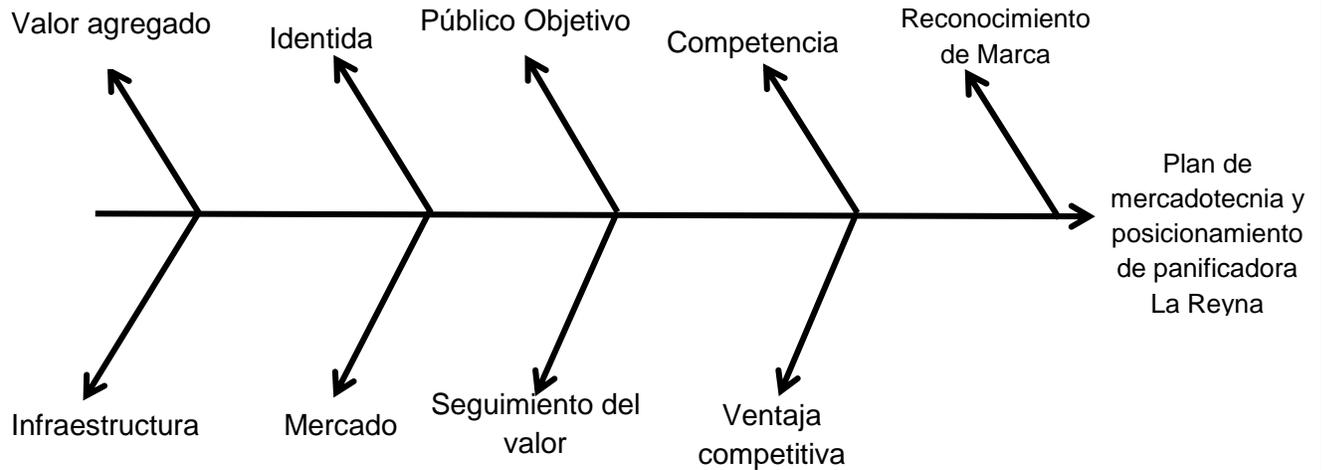


Figura5.Elaboracion de los autores

**3.15 Matriz de congruencia metodológica**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores.	Preguntas
Valor agregado (David A. Aaker)	Son los beneficios emocionales y los funcionales. Las marcas soporte brindan credibilidad. Entiende la relación marca-cliente.	Son los beneficios emocionales y los funcionales que los clientes de la panadería "LA REYNA" consideran que brindan credibilidad y fomentan su relación con la marca.	✓ Beneficios emocionales	Sabor	En comparación con otras alternativas de panaderías, el pan de "LA REYNA" es ...
				Variedad	
				Frescura	
			✓ Beneficios funcionales	Satisfacción	¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar pan?...
	Calidad del producto	Los trabajadores de panadería "LA REYNA" conocen bien los productos que ahí se venden. El personal que labora en panificadora "LA REYNA" atiende bien a los clientes.			
	Atención a clientes				
Público Objetivo (Kotler, P.)	Segmento de la población seleccionado en función de sus rasgos y con un determinado nivel de homogeneidad. De hecho la campaña puede estar dirigida a prescriptores o a compradores que no consumen personalmente el producto.	"LA REYNA" tiene muchos clientes, pero no se ha identificado las características más predominantes de personas que frecuentan la panadería.	✓ Beneficios de segmentación	Demografica	¿Qué edad, genero, nivel de ingresos e ingreso mensual tiene?
				Psicografica	Califique las siguientes características del 1 al 5 donde 1 es la mas importante y 5 la menos importante cuando compra pan
				Comportamiento	
Competencia (Keller)	Requieren administraciones de marca constantes por parte de las empresas	Saber cuál es la principal competencia de "LA REYNA" y que es lo que hace que tenga mayor éxito en sus es información que hará más rápida la toma de decisiones	✓ Beneficios estratégicos	Estrategias especializadas	Mencione el nombre de las panaderías que ha visitado
				Toma de decisiones	Menciona la principal causa por la que compra en la panadería... (tomar como opción el nombre de la primera panadería que menciono en la pregunta anterior)
Ventaja competitiva (Michael Porter)	Toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito,	Acciones ofensivas o defensivas que "LA REYNA" toma para crear una posición defendible en la industria del pan	✓ Beneficios estratégicos	Preferencia de los clientes	¿Ha recomendado usted el pan de "LA REYNA" a otras personas?
Seguimiento del valor (David A. Aaker)	Monitoree la evolución del valor de la marca, incluyendo el nivel de reconocimiento, la calidad percibida, la lealtad y, especialmente, las asociaciones. Tome nota de las áreas en las que observe que la identidad y posición de la marca no se reflejen en la imagen	Hasta ahora "LA REYNA" no le daba tanta importancia al valor de la marca, incluyendo el nivel de reconocimiento, la calidad percibida, la lealtad.	✓ Beneficios económicos	Motivación al comprar	Cuándo adquiere productos en "La Reyna" usted se siente

## Cuestionario

FOLIO:

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, su opinión es muy valiosa para nosotros.

1. Sexo:  Femenino                       Masculino
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Colonia en la que vive: \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su nivel de estudios?  
 Primaria     Secundaria                       Bachillerato                       Licenciatura                       Posgrado
5. Aproximadamente, ¿en qué intervalo se sitúan sus ingresos personales netos mensuales?
  - a) \$1700- \$2300
  - b) \$2400- \$3900
  - c) \$4000- \$6900
  - d) \$7000 o mas
6. Mencione el nombre de las panaderías que ha visitado en el último mes.  
\_\_\_\_\_
7. Mencione la principal causa por la que compra en la panadería ...? (tomar como opción el nombre de la primera panadería que mencionó en la pregunta anterior)
  - a) Precio
  - b) Servicio
  - c) Sabor
  - d) Variedad
  - e) Frescura del producto
  - f) Ubicación
  - g) Otra \_\_\_\_\_
8. Señale del 1 al 5 donde 1 es la más importante y 5 la menos importante ¿cuáles de las siguientes opciones siguientes son las que considera cuando compra pan?
  - a) \_\_\_\_\_ Precio
  - b) \_\_\_\_\_ Servicio
  - c) \_\_\_\_\_ Sabor
  - d) \_\_\_\_\_ Variedad
  - e) \_\_\_\_\_ Frescura del producto
  - f) \_\_\_\_\_ Ubicación

9. Cuándo adquiere productos en “LA REYNA” se siente satisfecho.

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Poco satisfecho
- e) Insatisfecho

10. En comparación con otras alternativas de panaderías, el pan de “LA REYNA” es ...

- a) Mucho mejor
- b) Mejor
- c) Más o menos igual
- d) Peor
- e) Mucho peor

11. ¿Ha recomendado usted el pan de “LA REYNA” a otras personas?

- a) Sí
- b) No

12. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar pan?

Grado de importancia al comprar:		
a) Calidad del producto		Muy importante
		Importante
		No muy importante
b) Relación calidad precio		Muy importante
		Importante
		No muy importante
c) Atención al cliente		Muy importante
		Importante
		No muy importante

13. Los trabajadores de panadería “LA REYNA” conocen bien los productos que ahí se venden.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. El personal que labora en panificadora "LA REYNA" atiende bien a los clientes.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**La encuesta ha concluido.**

**Muchas gracias por su colaboración**

## CAPITULO IV: Plan de mercado

### 4.1 Descripción de la problemática

La panadería “LA REYNA” encuentra como principal problema su posicionamiento de la marca y la falta de capacitación a su personal donde suponen que afectan a que la empresa no obtenga de manera directa ganancias y crecimiento del mercado, pero con la investigación realizada se considera que la panificadora cuenta con un nivel de posicionamiento alto y que el servicio que brinda a sus clientes tiene una escala de satisfacción promedio. Se considera que la problemática para el plan de mercado va centrada principalmente a sus clientes para lograr una relación más estrecha y poder mantener la lealtad del cliente.

### 4.2 Fundamentación

Con base en lo mencionado por la empresa y observado en la investigación será necesario reforzar las relaciones con el cliente a través de las estrategias comerciales correctas para obtener una lealtad a una escala alta y una relación estrecha con los consumidores.

### 4.3 FODA

#### 4.3.1 FODA de la empresa (Propuesta)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad en el productos</li><li>• Precios competitivos</li><li>• Producción flexible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Humanos sin capacitación</li><li>• Carecimiento de conocimiento por el consumidor</li><li>• Incentivo y motivación a todo el personal</li><li>• Falta de promoción</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Creciente demanda del mercado</li><li>• Capacitaciones adecuadas</li><li>• Buenas relaciones con los proveedores</li><li>• Preferencia frente a empresas locales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incursión de grandes empresas extranjeras en la venta de panes embolsados.</li><li>• Cambios acelerados en las preferencias de los consumidores</li><li>• Incremento de la competencia desleal en el mercado local</li></ul>

#### 4.3.2 FODA del producto (Propuesta)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los ingredientes son de buena calidad.</li><li>• Precios competitivos.</li><li>• Experiencia laboral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuenta con identificación por el consumidor</li><li>• Desconocimiento de las preferencias del cliente</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar procedimientos de elaboración.</li><li>• Creciente demanda de panes.</li><li>• Adquisición de maquinaria y equipo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incursión de grandes empresas extranjeras en la venta de panes embolsados.</li><li>• Reducida lista de proveedores.</li><li>• Alto grado de competidores locales</li></ul>

#### 4.3.3 FODA de la competencia (Propuesta)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal bien capacitado</li><li>• Buena Imagen del personal</li><li>• Lealtad de los clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio de hábitos de consumo del pan</li><li>• Panaderías cercanas al consumo de los clientes</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento del capital</li><li>• Precios competitivos</li><li>• Buenas ganancias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos sustitutos</li><li>• Incremento de la industria panadera</li><li>• Alto grado de competidores</li></ul>

#### 4.4 BGC (Propuesta)

ESTRELLA		INTERROGANTE	
 	<p>Biscocho</p> <p>Pan Francés</p>		
VACA		NIÑO PROBLEMA	
	<p>Pan Feite</p>	<p>NINGUNO</p>	
	<p>Pan de Molde</p>		
	<p>Pan Integral</p>		

#### 4.5 Estrategias de las 4p's

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fijación de precios por línea de producto</li> </ul>
PLAZA	PROMOCION
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansión en puntos de venta (minorista)</li> <li>✓ Sistema de retroalimentación interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Material P.O.P.</li> <li>✓ Degustaciones</li> <li>✓ Estrategia de servicio</li> </ul>

## 4.6. Producto



### 4.6.1 Descripción del producto o servicio

Consiste en la elaboración de pan de todas las clases, incluyendo pan de molde, tostado, etc. Por su tamaño medio principalmente, sus despachos son “puntos calientes”, donde se realiza o finaliza el proceso de horneado, ofreciendo un pan reciente a sus clientes.

### 4.6.2 Precio del producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO
BOLILLO	\$ 1.50
PAN ESPAÑOL	\$ 2.00
PAMBAZOS	\$ 3.00
BAGUETTE DE DOS TANTOS (CHICO)	\$ 4.00
BAGUETTE DE TRES TANTOS (MEDIANO)	\$ 5.00
BAGUETTE DE CUATRO TANTOS (GRANDE)	\$ 6.00
CONCHAS	\$ 5.00

CUERNOS	\$ 5.00
HOJALDRAS	\$ 5.00
MOÑOS	\$ 5.00
CORBATAS	\$ 5.00
COCOL	\$ 5.00
BISQUET	\$ 5.00
PAN FINO	\$ 5.00
MANTECADA	\$ 5.00
OREJAS	\$ 5.00
LADRILLO	\$ 5.00
PIEDRAS	\$ 5.00
PAN DE CENTENO	\$ 5.00
REBANADA DE MANTEQUILLA	\$ 5.00
POLVORON DE VAINILLA Y CHOCOLATE	\$ 5.00
GALLETA DE GRAJEA	\$ 5.00
GALLETA DE CHOCOLATE	\$ 5.00
GALLETA DE COCO	\$ 5.00
GENDARMES	\$ 5.00
ROSCAS	\$ 5.00
BANDERILLAS	\$ 5.00
PALOMAS	\$ 5.00
MUELAS	\$ 5.00
TOSTADAS	\$ 5.00
PACHUCOS	\$ 5.00
POLVORON DE CACACHUATE	\$ 6.00
ABANICO	\$ 6.00
SEQUILLO	\$ 6.00
BESOS	\$ 6.00
PAN ARABE	\$ 6.00
DONAS DE AZUCAR, MOCA, CHOCOLATE	\$ 6.00
TRENZA DE CHOCOLATE, AZUCAR	\$ 6.00
PAN DE MANTECA	\$ 6.00
MULTIS	\$ 6.00
BOLAS DE BERLIN	\$ 6.00
RIELES	\$ 6.00
CHINOS	\$ 6.00
ROLES	\$ 6.00
DOMINO	\$ 6.00

TACOS DE PIÑA	\$ 6.00
MUFFIS	\$ 6.00
CUADROS DE PIÑA	\$ 6.00
PLATANOS	\$ 6.00
PEINETAS	\$ 6.00
NEGRITOS	\$ 6.00
GARIBALDIS	\$ 6.00
BOMBINES	\$ 6.00
CUBILETES DE CREMA PASTELERA Y QUESO	\$ 10.00
REBANA DE CHOCOLATE Y CREMA PASTELERA	\$ 10.00
NIÑO ENVUELTO	\$ 10.00
CONOS	\$ 10.00
MIL HOJAS	\$ 10.00
REYNAS	\$ 10.00
SELVA NEGRA	\$ 10.00
TARTAS DE FRESA, PIÑA	\$ 10.00
MUFFIN DE ELOTE, COCO	\$ 10.00
PAY DE QUESO	\$ 10.00
PASTELITOS	\$ 10.00
CARLOTAS	\$ 10.00
PAN GRANDE TRENZAS DE HIGO	\$ 15.00

#### 4.6.3 Capacidad de producción

Dependiendo del tipo de pan a elaborar se producirán de 100 a 200 piezas por hora, en el caso del bizcocho que es una masa de tiempo (la harina se prepara y se deja en reposo por un tiempo), tarda para su elaboración 2 horas.

PAN DE DULCE			
POR DÍA	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
8 horas * 150 piezas	7 días * 1,200 piezas	4 semanas * 8,400 piezas	12 meses * 33,600 piezas
1,200 piezas	8,400 piezas	33,600 piezas	403,200 piezas

<b>PAN FRANCES</b>			
<b>POR DÍA</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
8 horas * 144 piezas	7 días * 1,152 piezas	4 semanas * 8,064 piezas	12 meses * 32, 256 piezas
1,152 piezas	8, 064 piezas	32, 256 piezas	387,072 piezas

#### **VENTAS POR DIA**

<b>TURNO MATUTINO</b>	\$ 7,500.00
<b>TURNO VESPERTINO</b>	\$ 11,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18,500.00</b>

#### **4.6.4 Costos y gastos**

<b>GASTOS</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	
<b>MATERIA PRIMA</b>	\$73,000.00	292,000.00	3, 504,000.00	
<b>MANO DE OBRA</b>	20,322.50	81,290.00	975,480.00	
<b>IMPUESTOS</b>	30,125.00	122,500.00	1,470,000.00	
<b>GASTOS DIVERSOS</b>	12,394.75	49,579.00	594,948.00	
<b>MANTENIMIENTO</b>	20,451.34	81,805.35	981,664.20	
<b>COSTO TOTAL</b>	156,293.59	627,174.35	4,022,092.2	<b>4,805,560.14</b>

<b>ENCARGADA (2)</b>	\$ 1,200.00 (2)	\$ 2,400.00
<b>CAJERA (2)</b>	\$ 900.00 (2)	\$ 1,800.00
<b>EMPLEADA (2)</b>	\$ 800.00 (2)	\$ 1,600.00
<b>SEÑORA DE LIMPIEZA</b>	\$ 800.00	
<b>SEMANAL TOTAL</b>	<b>\$ 6,600.00</b>	

<b>FRANCESERO DE DIA</b>	\$ 300.00 de lunes a sábado	\$ 375.00 domingos incluido 25%	\$ 100.00 Séptimo	\$ 2,275.00
<b>FRANCESERO DE NOCHE</b>	\$ 450.00 de lunes a sábado	\$ 462.50 con el 25%	\$ 200.00 Séptimo	\$ 3,362.50
<b>BIZCOCHEROS (3)</b>	\$ 950 a 1,200.00 de lunes a sábado	\$ 1, 125.00 incluido el 25%	\$ 960.00 Séptimo	\$ 8,085.00
<b>TOTAL SEMANAL</b>	<b>\$13,722.50</b>			

#### 4.6.5 Estrategias

##### Producto

Diseño: Mantener los niveles de calidad, incorporando formas y acabados llamativos a los diferentes tipos de productos de la panadería

#### 4.6.6 Presupuesto

El presupuesto con el que cuenta la empresa es: **\$ 300,000.00**

#### 4.6.7 Objetivo

Seleccionar las estrategias y diseñar los programas de marketing que permitirán posicionar la marca de la panadería “La Reyna” con respecto a su calidad de servicio y la variedad de sus productos.

#### 4.6.8 Políticas (Propuesta)

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas de la empresa.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso y su comportamiento para con el cliente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente calidad para cada necesidad.
- Manejamos precios accesibles para todo tipo de cliente, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una carta variada en opciones.
- A todos los trabajadores se les exige portar con el uniforme completo y seguir las reglas de sanidad, así como las normas de higiene.
- Contar con rutas de evacuación y extintores a una distancia no mayor de 5 metros.
- Dar a nuestros trabajadores retribuciones e incentivos conforme a lo estipulado en la ley.
- Incentivar a los trabajadores en cuanto a; puntualidad, capacidad de producción, capacidad de venta, trato con el cliente, asistencia, entre otros.
- Se aplicaran multas y/o sanciones a los trabajadores que no sigan el reglamento y las políticas de la empresa.

#### 4.6.9 Estudio Técnico

**TABLA NUTRIMENTAL DEL PAN BLANCO**

INGREDIENTES	CANTIDAD	INDICACIONES	CONTRAINDICACIONES	CADUCIDAD	CONTENIDO NETO	PESO
Proteína [g]	8,47	Para almacenar un pan un día o dos, lo mejor es almacenarlo a temperatura ambiente en una panera o bolsa de papel, reduciendo así la pérdida de humedad y la corteza se conservará algo crujiente.  Si necesitamos conservar el pan durante más tiempo, hay que envolverlo bien en plástico o papel de aluminio y congelarlo. Luego lo regeneramos a unos 70° C en el horno.	No guardar el pan en bolsas de plástico, ya que crecen exponencialmente los mohos potencialmente tóxicos.	4 días después de su elaboración	70 gr.	70 gr. De porción comestible
Hidratos carbono [g]	51,50					
Fibra [g]	3,50					
Grasa total [g]	1,60					
Colesterol [mg]	0,00					
Agua [g]	34,90					
Calcio [mg]	56,00					
Hierro [mg]	1,60					
Magnesio [mg]	25,10					
Zinc [mg]	0,61					
Sodio [mg]	540,00					
Potasio [mg]	110,00					
Vit. B1 Tiamina [mg]	0,09					
Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,06					

**TABLA NUTRIMENTAL DEL PAN DE DULCE**

INGREDIENTES	CANTIDAD	INDICACIONES	CONTRAINDICACIONES	CADUCIDAD	CONTENIDO NETO	PESO
Proteína [g]	3,72	Utilizar una bolsa de lino para conservar el pan fresco es una opción más que recomendable. La textura de la tela tiene el grado justo de permeabilidad al aire, lo cual permite que la corteza se mantenga crocante y la miga esponjosa y suave por más tiempo.	Guardar el pan de molde en su envoltorio original, que por lo general suele ser una bolsa plástica. Sólo debes asegurarte de que esté bien cerrada, en un lugar seco, sin exposición directa a la luz solar y a temperatura ambiente. Así evitarás la aparición de moho en el pan	3 días después de su elaboración	150 gr.	150 gr. De porción comestible
Carbohidrato [g]	30,54					
Fibra [g]	1,4					
Grasa total [g]	9,84					
Grasa saturada [g]	1,847					
Grasa Poli saturada [g]	4,484					
Azúcar [g]	19,04					
Colesterol [mg]	40					
Sodio [mg]	230,00					
Potasio [mg]	67,00					

#### 4.6.10 Objetivo Del Área De Producción

Panificadora La Reyna tiene como objetivo elaborar un producto de calidad para que los clientes queden satisfechos con el nivel de utilización de mejores insumos, ofreciendo pan del día recién horneado y la confiabilidad de higiene con la que contamos.

#### 4.6.11 Especificación del Producto o Servicio

##### INDICACIONES Y CONTRAINDICACIONES DEL PAN

###### INDICACIONES

- La energía del pan procede de su riqueza en hidratos de carbono, constituidos en almidón, celulosa y azúcares de muy fácil asimilación, lo que permite cubrir rápidamente las necesidades energéticas del organismo.
- El pan en sí mismo no engorda, siempre que se coma con moderación y de acuerdo a las necesidades de cada individuo.
- El pan blanco como el pan integral contienen calcio.

###### CONTRAINDICACIONES

- A consideración de otros alimentos el pan contiene poca grasa, como el colesterol que puede aportar las grasas saturadas que necesita el organismo.
- Debemos considerar con que alimentos se combina, tener en cuenta lo que se mete dentro del pan, en la mayoría de los casos es la mezcla y no el pan lo que proporciona un número elevado de calorías.
- En la mayoría de las ocasiones al pan se le añade sal, las personas con hipertensión o retención de líquidos deben tener en cuenta esto y buscar panes bajos en sal.

#### 4.6.12 Diagrama De Flujo Del Proceso Del Producto



#### 4.6.13 Identificación de proveedores

Panificadora La Reyna identifica a los proveedores por medio de revistas especializadas,

	<p style="text-align: center;"><b>TRIMEX</b></p> <p>Es un importante Grupo de molinos de trigo y plantas en la Ciudad de México.</p>	<p style="text-align: center;">Revistas especializadas</p>
	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO LA FLORIDA</b></p> <p>Está integrado por varias empresas dedicadas a proveer de insumos oportunos a la industria de la panificación y pastelería.</p>	<p style="text-align: center;">Revistas especializadas</p>
	<p style="text-align: center;"><b>ABARROTES LA MANITA S.A. DE C.V</b></p> <p>Es una compañía especializada en la venta al mayoreo y distribución de abarroses y semillas en general.</p>	<p style="text-align: center;">Anuncio Publicitario</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CREMERIA AMERICANA</b></p> <p>Toda la variedad de mantequillas para biscocho, pan danés, pan hojaldre, pasta seca, batidos, etc.</p>	<p style="text-align: center;">Revistas especializadas</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CHANTILLY S.A. DE C.V.</b></p> <p>Compañía creadora de la tradicional Crema Chantilly, actualmente fabrican diferentes tipos de cremas y más de cuarenta productos para la industria de la pastelería y repostería.</p>	<p style="text-align: center;">Revistas especializadas</p>

#### 4.6.14 Criterios de selección de proveedores

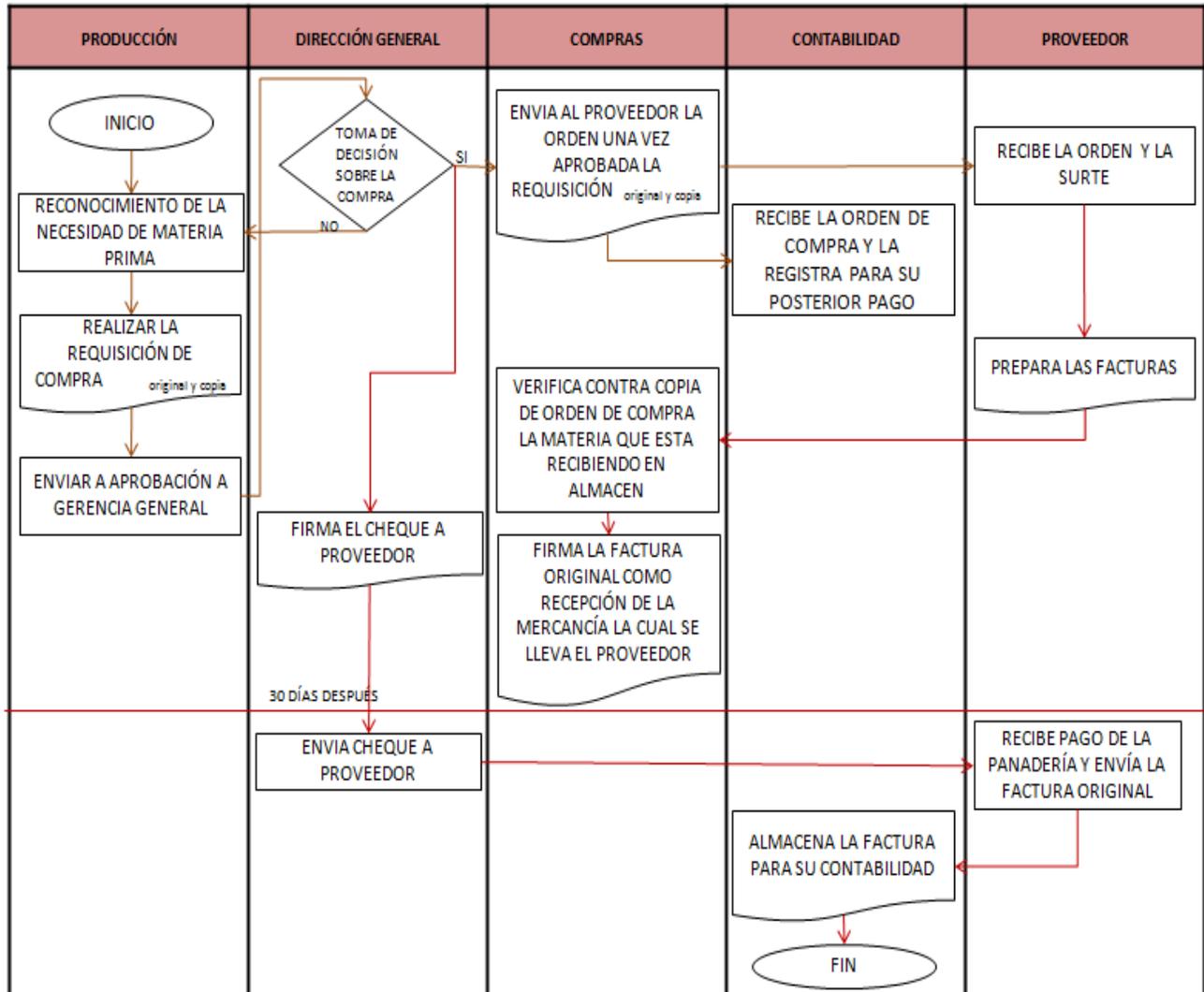
Los puntos principales a considerar son:

- Puntualidad de entrega.
- Precio.
- Facilidad de pago.
- Calidad del producto.
- Beneficios post-venta.
- Calidad de todos los productos solicitados.
- Descuento en las compras.

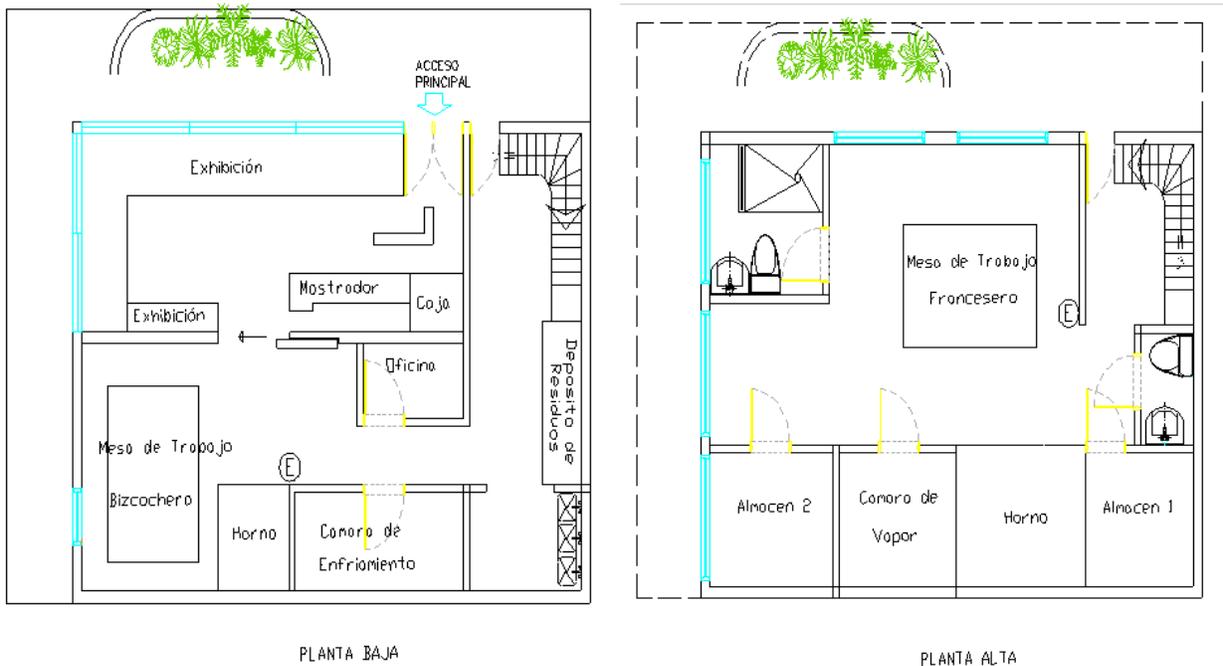
#### 4.6.15 Compras

El reabastecimiento de materia prima y la autorización para su adquisición, serán realizadas, previo análisis de la Dirección General.

Antes de hacer una compra a un nuevo proveedor se tendrá que hacer un análisis de la calidad que se nos está otorgando.



#### 4.6.16 Diseño de distribución de plaza



#### 4.6.17 Mano de obra requerida

Cuenta con 13 empleados.

#### 4.6.18 Programa de producción

Panificadora La Reyna tiene una jornada de 8 horas diarias, el tiempo en minutos, se utiliza para ilustrar el trabajo diario por operario.

LUGAR	TIEMPO	RESTRICCIONES
Área de producción	Asignado	
Sacar el avío del almacén	15 min.	Solicitar materia prima u otros materiales a partir de las 10: 30 am.
Pesado de ingredientes	20 min.	Respetando la cantidad o proporción asignada de cada producto
Mezcla de ingredientes	40 min.	
Refinado de la masa	45 min.	
Elaboración del pan en forma manual	2 horas	En base a las proyecciones de ventas programar las producciones y transmitir las al

		panadero.
Horneado del producto	4 horas	Reportar cuando hay una falla en los hornos.
Decoración del pan	1 hora	No excediendo el tiempo asignado

#### 4.7 Precio

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO
BOLILLO	\$ 1.50
PAN ESPAÑOL	\$ 2.00
PAMBAZOS	\$ 3.00
BAGUETTE DE DOS TANTOS (CHICO)	\$ 4.00
BAGUETTE DE TRES TANTOS (MEDIANO)	\$ 5.00
BAGUETE DE CUATRO TANTOS (GRANDE)	\$ 6.00
CONCHAS	\$ 5.00
CUERNOS	\$ 5.00
HOJALDRAS	\$ 5.00
MOÑOS	\$ 5.00
CORBATAS	\$ 5.00
COCOL	\$ 5.00
BISQUET	\$ 5.00
PAN FINO	\$ 5.00
MANTECADA	\$ 5.00
OREJAS	\$ 5.00
LADRILLO	\$ 5.00
PIEDRAS	\$ 5.00
PAN DE CENTENO	\$ 5.00
REBANADA DE MANTEQUILLA	\$ 5.00
POLVORON DE VAINILLA Y CHOCOLATE	\$ 5.00
GALLETA DE GRAJEA	\$ 5.00
GALLETA DE CHOCOLATE	\$ 5.00
GALLETA DE COCO	\$ 5.00
GENDARMES	\$ 5.00
ROSCAS	\$ 5.00
BANDERILLAS	\$ 5.00
PALOMAS	\$ 5.00
MUELAS	\$ 5.00
TOSTADAS	\$ 5.00
PACHUCOS	\$ 5.00
POLVORON DE CACACHUATE	\$ 6.00

ABANICO	\$ 6.00
SEQUILLO	\$ 6.00
BESOS	\$ 6.00
PAN ARABE	\$ 6.00
DONAS DE AZUCAR, MOCA, CHOCOLATE	\$ 6.00
TRENZA DE CHOCOLATE, AZUCAR	\$ 6.00
PAN DE MANTECA	\$ 6.00
MULTIS	\$ 6.00
BOLAS DE BERLIN	\$ 6.00
RIELES	\$ 6.00
CHINOS	\$ 6.00
ROLES	\$ 6.00
DOMINO	\$ 6.00
TACOS DE PIÑA	\$ 6.00
MUFFIS	\$ 6.00
CUADROS DE PIÑA	\$ 6.00
PLATANOS	\$ 6.00
PEINETAS	\$ 6.00
NEGRITOS	\$ 6.00
GARIBALDIS	\$ 6.00
BOMBINES	\$ 6.00
CUBILETES DE CREMA PASTELERA Y QUESO	\$ 10.00
REBANA DE CHOCOLATE Y CREMA PASTELERA	\$ 10.00
NIÑO ENVUELTO	\$ 10.00
CONOS	\$ 10.00
MIL HOJAS	\$ 10.00
REYNAS	\$ 10.00
SELVA NEGRA	\$ 10.00
TARTAS DE FRESA, PIÑA	\$ 10.00
MUFFIN DE ELOTE, COCO	\$ 10.00
PAY DE QUESO	\$ 10.00
PASTELITOS	\$ 10.00
CARLOTAS	\$ 10.00
PAN GRANDE TRENZAS DE HIGO	\$ 15.00

#### 4.7.1 Estrategias de precio

Fijación de precios por línea de producto: manteniendo un margen de contribución acorde al tipo de producto sea de panadería

#### 4.7.2 Objetivo de la estrategia

Maximizar las ganancias con la intención de aumentar la utilidad en el largo plazo y lograr crecimiento en la participación de mercado.

#### 4.7.3 Presupuesto

Debido a la revisión minuciosa que se llevará a cabo, la empresa otorgó la cantidad de: \$4,000.00.

#### 4.7.4 Políticas a implementar

- Se tomarán en cuenta los objetivos de la empresa; para no perder la esencia de la misma.
- Antes de realizar alguna modificación en los precios se ubicarán las disponibilidades económicas, que influirán de forma decisiva en las estructuras de la empresa, tipo de producto y necesidades e ingresos que afectarán sin duda en el precio del producto.
- La situación del portafolio de productos actuales condicionará la necesidad de tesorería que sin duda afectara al nivel de ingresos deseados.
- Se realizará una revisión del coste del producto, que sin duda representará el umbral mínimo del precio a ofertar al mercado.

#### 4.7.5 Aplicación de la estrategia

Lugar	Tiempo	Restricciones
Panificadora "La Reyna"	3 meses	Mantener un margen de contribución

#### 4.8 Plaza y promoción

##### Plaza

- ✓ Expansión en puntos de venta por medio de expendios (minorista)
- ✓ Mantener y mejorar los sistemas de entrega de producto
- ✓ Sistema de retroalimentación

##### Promoción

- ✓ Material P.O.P.
- ✓ Degustaciones
- ✓ Estrategia de servicio

#### **4.8.1 Objetivo de promoción y publicidad**

Incrementar las ventas de la panificadora “LA REYNA” mediante estrategias de promoción de ventas, para poder fortalecer la imagen de la panificadora en cuanto a la satisfacción del precio creando un grado de lealtad.

#### **4.8.2 Políticas**

- En el caso de los expendios de pan, los expendios deben vender única y exclusivamente el pan de “LA REYNA” a menos que se pacte algo diferente entre el dueño del expendio y la Junta Directiva de “LA REYNA”
- La administración de las estrategias planteadas para la “REYNA” estarán a cargo del equipo de trabajo que propuso las mismas
- “LA REYNA” no tiene ninguna obligación de proporcionar el personal para atender los expendios.
- Queda estrictamente prohibido que los empleados de “LA REYNA” tomen artículos de promoción sin el previo conocimiento y autorización del dueño o persona a cargo.
- “LA REYNA” deberá apoyar al personal seleccionado para el canal de ventas externo para recibir toda capacitación requerida.
- “LA REYNA” proporcionara el mobiliario necesario para los expendios y para el canal de venta externo, pero en el caso de que alguno sea dañado, los costos por reparación correrán por cuenta del dueño del expendio o del empleado del canal.
- Las estrategias de promoción deberán ser aceptadas por el dueño de “LA REYNA” previamente antes de ser lanzadas al mercado.
- “LA REYNA” proporcionara a los expendios y a los camiones utilizados para la venta externa los artículos de promoción necesarios para cubrir un día de venta.
- Queda estrictamente prohibido difundir información sobre las estrategias que serán aplicadas a “LA REYNA” a cualquier persona ajena a la junta directiva o a los miembros del equipo de trabajo encargado del proyecto.

#### **4.8.3 Programa y proyecto de promoción y publicidad**

**Tipo de promoción:** Degustaciones

**Tiempo:** 2 años

**Aplicación:** En forma trimestral degustaciones semanales

**Uso:** Que se tenga conocimiento de la variedad de panes.

**Tipo de promoción:** Estrategia de servicio

Tiempo: Toda la temporada.

Aplicación: La primera impresión del trato y reconocimiento de la marca se da por parte de los trabajadores hacia el cliente; pues de ahí parte la preferencia hacia nuestros servicios y ser distinguidos por el uniforme

Uso: Para generar una mayor impacto del producto y de la panificadora, aumentar el número de ventas, así como las utilidades de la panificadora.

**Tipo de publicidad:** Material P.O.P

Lugar: Puntos de venta.

Costo: \$1,800.00.

Riesgo: Genera un alto gasto para la empresa.

Alternativa: Colocar una pantalla que proyecte todo el tiempo nuestra variedad de productos.

Modo de distribución: De una manera mensual se realizara los cambios necesarios en la imagen

#### **4.8.4 Selección de medios**

De acuerdo a la problemática que se suscita dentro de “La Panificadora La Reyna”, en donde se establece un bajo rendimiento de confianza o falta de compromiso del mismo personal para obtener la confianza de los clientes y una relación estrecha; los medios seleccionados para dicho control interno serán:

- Tablón de anuncios
- Juntas con registro
- Manual de identidad visual y el libro de estilo

#### **4.8.5 Justificación y pautas por medio económico seleccionado**

- Tablón de anuncios

Se eligió éste medio porque es un soporte en el cuál se puede distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la Panificadora. La información en todos los casos será unidireccional y se incluirá mayoritariamente entre las comunicaciones operativas o para el desempeño, se puede usar también como medio para motivar y cohesionar al personal generando un ambiente de confianza.

Se incorporará un tablón clásico, pues permiten una espontaneidad comunicativa a bajo costo; se pretende que no rebase la cantidad de \$400.00 para el desarrollo de la misma.

- Juntas con registro

Para una comunicación eficiente se convocarán a juntas mensuales; en donde se tratarán temas de interés para todo el personal, tales como, el empleado con el mejor rendimiento laboral y algunas observaciones respecto a la actividad durante ese periodo. Se registrarán todos los acuerdos a los que se lleguen y se manifestarán los desacuerdos por parte del personal.

- Manual de identidad visual y el libro de estilo

Dicho manual recogerá la personalización de un conjunto de normas homogéneas que regularán el uso de los atributos de la identidad visual de la Panificadora y que afectarán a todas las aplicaciones gráficas, tanto internas como externas. Se implementará ya que el objeto que regula éste manual es, por tanto, muy amplio, al abarcar todas las representaciones físicas de la misma ante su personal.

#### 4.8.6 Capacidad de distribución

<b>PAN DE DULCE</b>				
<b>Concepto</b>	<b>POR DÍA</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Producción	1,200 piezas	8,400 piezas	33,600 piezas	403,200 piezas
<b>Venta</b>	<b>1,020 piezas</b>	<b>7,140 piezas</b>	<b>28,560 piezas</b>	<b>342,720 piezas</b>

<b>PAN FRANCES</b>				
<b>Concepto</b>	<b>POR DÍA</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Producción	1,152 piezas	8, 064 piezas	32, 256 piezas	387,072 piezas
<b>Venta</b>	<b>1, 095 piezas</b>	<b>7,665 piezas</b>	<b>30,660 piezas</b>	<b>367,920 piezas</b>

#### 4.8.7 Ventas efectuadas por día, semanal, mensual y anual

VENTAS			
POR DÍA	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
\$ 18,500.00	\$ 129,500.00	\$ 518,000.00	\$ 6,216,000.00

#### 4.8.8 Programa de promoción de ventas

**Tipo de promoción:** Degustaciones

Aplicación: En forma trimestral degustaciones semanales

Uso: Que se tenga conocimiento de la variedad de panes.

Tiempo: 2 años

Costo: \$3,000.00 por trimestre.

Lugar: Puntos de venta.

Riesgo: Genera un alto gasto para la empresa.

**Tipo de promoción:** Estrategia de servicio

Aplicación: La primera impresión del trato y reconocimiento de la marca se da por parte de los trabajadores hacia el cliente; pues de ahí parte la preferencia hacia nuestros servicios y ser distinguidos por el uniforme

Uso: Para generar una mayor impacto del producto y de la panificadora, aumentar el número de ventas, así como las utilidades de la panificadora.

Tiempo: Toda la temporada.

Costo: \$6,000.00

Lugar: Punto de venta.

Riesgo: Poca cooperación de los empleados.

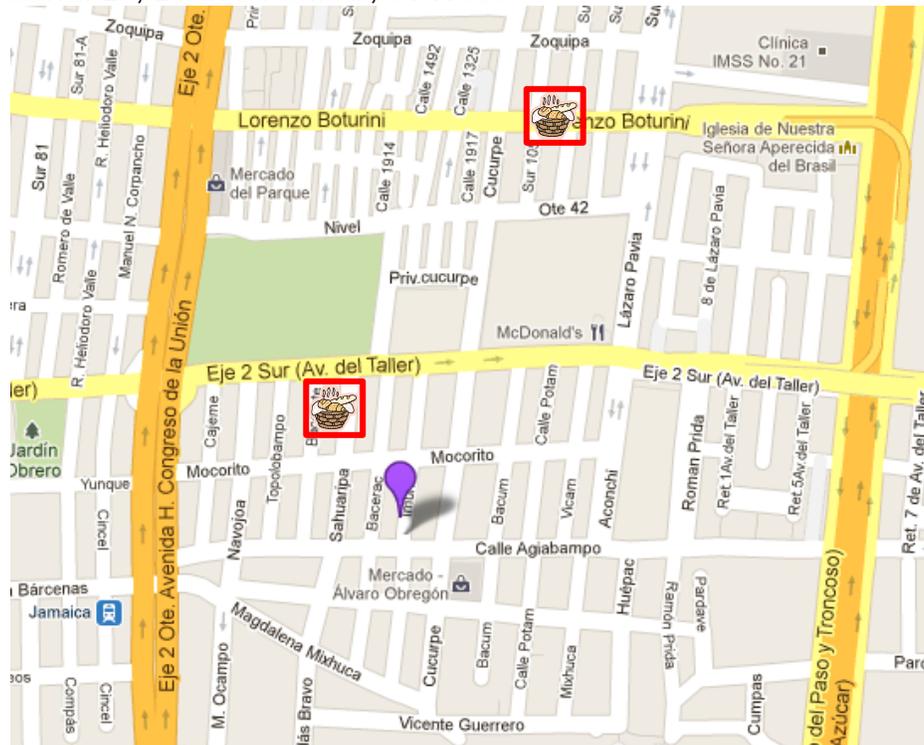
#### 4.3.9 Presupuesto de promoción de ventas

	Trimestral	Anual
Degustaciones	\$3,000.00	\$12,000.00
Estrategia de servicio		\$6,000.00
<b>Total</b>		<b>\$18,000.00</b>

#### 4.3.10 Programa de distribución de ventas (Propuesta)

Todas las estrategias de promoción que se seleccionen para “LA REYNA” serán aplicadas a los dos expendios con los que se cuenta hasta el momento, sus direcciones son:

- ✓ Calle Cajeme 36 1, colonia Álvaro Obregón, Delegación Venustiano Carranza, Distrito Federal, CP. 15990
- ✓ Av. Lorenzo Botunini 532, Álvaro Obregón , Delegación Venustiano Carranza, Distrito Federal, CP.15990



Lugar	Tiempo	Horario	Restricciones	Observaciones
Área de producción	Indefinido	De 6:30 a.m.  A 10:00 p.m.	El vehículo asignado, será exclusivo para la transportación del pan.  En el caso de las degustaciones, se debe llevar un control, para que no haya gastos extras de los presupuestados.	Las degustaciones son para todos los clientes.  El vendedor estará sujeto a sanciones que repercuten en su sueldo.

## Tipo de promoción

### Degustaciones

Aplicación: En forma trimestral degustaciones semanales

Uso: Que se tenga conocimiento de la variedad de panes.

Tiempo: 2 años

Costo: \$3,000.00 por trimestre.

Lugar: Matriz y puntos de venta (expendios)-

Riesgo: Genera un alto gasto para la empresa.

### Sanciones

- ✓ El personal de ventas debe ofrecer degustaciones a todos los clientes que entren al establecimiento, de lo contrario se hará acreedor a una sanción, al acumular 3 sanciones se les descontara 10% de su sueldo mensual.
- ✓ En caso de que no se observe un trato digno del personal hacia los clientes, se hará acreedor a una sanción, al acumular 3 sanciones se le descontara 10% de su sueldo mensual.

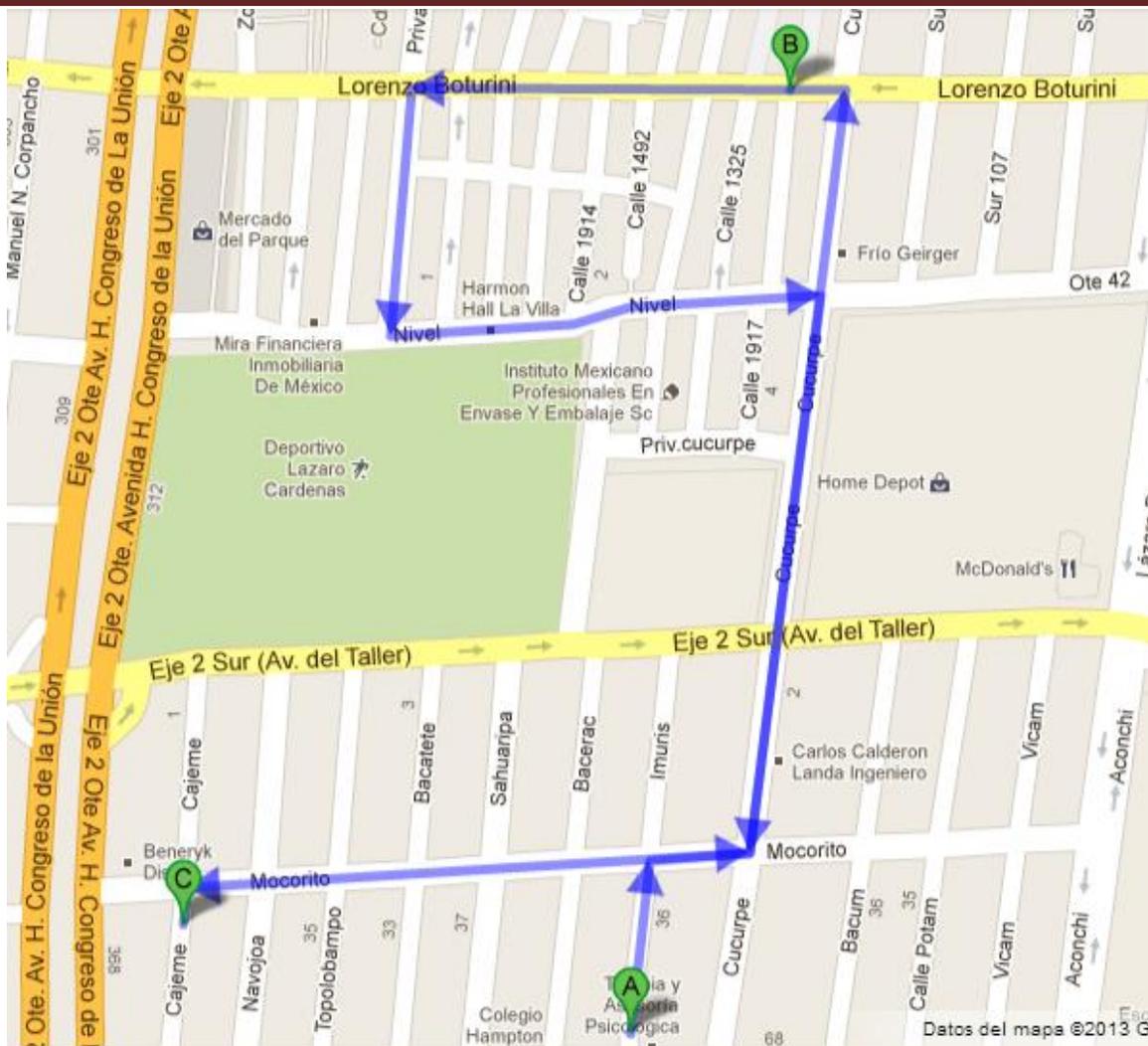
### Restricciones

- ✓ El vehículo asignado, será exclusivo para la transportación del pan
- ✓ En el caso de las degustaciones, se debe llevar un control, para que no haya gastos extras de los presupuestados.

#### 4.3.11 Plan de distribución y puntos de venta (Propuesta)

El plan de logística de la panificadora La Reyna constara principalmente de la matriz y sus dos expendios con los que contara, el recorrido se realizara semanalmente durante el tiempo de 30 a 45 minutos donde se toma el tiempo de carga y descarga del producto.

En el siguiente mapa se muestra la ruta:



- Toma la primera a la derecha hasta **Mocarito**
- Toma la primera a la izquierda hasta **Cucurpe**
- Gira a la izquierda hacia **Lorenzo Boturini**
- Gira a la izquierda hacia **Carretera 1810**
- Gira a la izquierda hacia **Nivel**
- Gira a la derecha hacia **Cucurpe**
- Gira a la derecha hacia **Mocarito**
- Gira a la izquierda hacia **Cajeme**
- Regresar por **Mocarito**
- Girar a la derecha en **Imuris**

#### 4.3.12 Promoción y publicidad a aplicar

**Tipo de promoción:** Degustaciones

Tiempo: 2 años

Aplicación: En forma trimestral degustaciones semanales

Uso: Que se tenga conocimiento de la variedad de panes.

Costo: \$3,000.00 por trimestre.

Lugar: Puntos de venta.



STAND DE DEGUSTACIÓN MEDIANO

**Tipo de promoción:** Estrategia de servicio

Tiempo: Toda la temporada.

Aplicación: La primera impresión del trato y reconocimiento de la marca se da por parte de los trabajadores hacia el cliente; pues de ahí parte la preferencia hacia nuestros servicios y ser distinguidos por el uniforme

Uso: Para generar una mayor impacto del producto y de la panificadora, aumentar el número de ventas, así como las utilidades de la panificadora.

Costo: \$6,000.00

Lugar: Punto de venta.



Panaderos

Vendedores

**Tipo de publicidad:** Material P.O.P

**Aplicación:** Fechas representativas.

**Uso:** Hacer alusión y resaltar las características de los productos.

**Costo:** \$1,800.00.

**Lugar:** Puntos de venta.

**Tiempo:** De una manera trimestral se realizara los cambios necesarios en la imagen

**Lugar:** Puntos de venta.



#### 4.3.13 Presupuesto aplicar

	Trimestral	Anual
Degustaciones	\$ 3,000.00	\$12,000.00
Estrategia de servicio	\$ 00	\$6.000.00
Material POP	\$ 1,800.00	\$ 7,200.00

#### 4.3.14 Aplicación del programa de promoción y publicidad

	Lugar	Tiempo	Riesgos	Horario
Promoción y publicidad	En el punto de venta	Mensual, trimestral y anual	Que las promociones no sean atractivas para nuestro cliente. Que el cliente se acostumbre a las promociones. Solo compre en temporada de promociones	De 7:00 a.m. A 10:00 p.m.

### 4.3.15 Comunicación Comercial

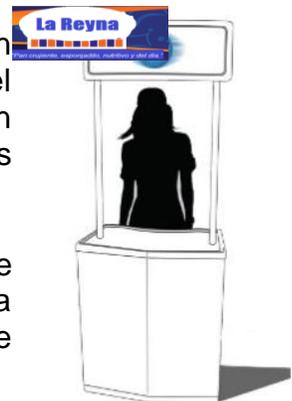
Los medio de comunicación que ocuparemos para tener un acercamiento mas hacia nuestros consumidores serán los siguientes:

**Internet:** realizaremos una página web para la panificadora “LA REYNA”, con el objeto de utiliza la tecnología, divulgando información relevante de la empresa, y captar con ello más clientes y conservar a los actuales. Asiéndonos presentes también en las redes sociales, principalmente en facebook que va a un público más limitado.



**Correo electrónico** para hacer pedidos de los productos en cantidad, especialmente para eventos sociales o laborales.

**Venta Directa:** Es decir ofrecer el producto al consumidor sin intermediarios, solo de la panificadora al consumidor final, con el propósito de entregar el producto en las mejores condiciones, a un mejor precio y tener una atención o relación con el cliente más directa, por medio de stands de degustación.



STAND DE DEGUSTACIÓN MEDIANO

Consideramos que el internet es el medio, que por el momento se adecua perfectamente a la empresa, a las necesidades de esta y a su economía, puesto que en medios masivos no es muy redituable y tampoco la empresa es capaz de solventar esos costos.

Algunos de los mensajes a mencionar en estos diferentes medios son los siguientes:

- “Esta es la única panificadora que cuenta con un servicio permanente en cada uno de sus ingredientes, para sus productos.”

- "Pan tan rico, que hasta el olor y sabor del recubrimiento aún ca liente del horno posee"

Algunos mensajes subliminales

- "Si nuestro amor fuera como el pan de cada día, nuestro amor sería una panadería.
- "Con buen pan y mucha leña, el invierno a nadie empeña"
- Señorita, mucho cuidado, no se deje meter del viejo. Exija que le den del nuevo y calentito...

#### 4.3.16 Resultados Obtenidos

Con las estrategias a aplicar en promoción y publicidad, esperamos obtener un incremento en clientes, así como un incremento en nuestros canales de distribución ya que solo distribuimos al consumidor final. Proporcionando un canal de distribución más definido, disminuyendo gastos innecesarios y logrando una mejor lealtad por parte de nuestros consumidores.

También nos ayudara a obtener un mayor posicionamiento de nuestro producto en el sector panificadoras. Adquiriendo así un mayor porcentaje en el mercado, es decir encontrar nuevos clientes, conservando los anteriores, sin dejar atrás una búsqueda continua de clientes; teniendo una comunicación y relación continua con los mismos.

#### 4.3.17 Compromisos

**Social:** El pan es un elemento básico en la dieta del mexicano; es por ello que el proyecto aunado a la empresa genera el compromiso social de ofrecer y mantener un producto y servicio de calidad, que conlleve a la satisfacción total de las necesidades del cliente.

Profundizando con un análisis que identifique la problemática que está generando la baja en las ventas; tiene como fin alcanzar su estabilidad económica/ social y por ende el bienestar de las familias que dependen directamente de los ingresos que genera la misma.

**Académico:** Dentro del ámbito académico, el compromiso que generó en nuestro aprendizaje, fue llevar a la práctica la teoría adquirida a lo largo de nuestra carrera; sustentando de ésta manera las problemáticas que se generan en torno a la Industria panificadora; para así diseñar estrategias que coadyuven a la solución de las mismas e impulsen técnicas diferentes encaminadas al éxito.

**Empresarial:** En torno al compromiso empresarial, se busca entregar mejores soluciones para el desarrollo organizacional, gerencial y personal de la panificadora; con el propósito final de generar mejores dividendos económicos al dueño de La Reyna.

## CAPITULO V: Análisis de los resultados

Este presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de dos teorías de análisis: DESCRIPTIVA DE CAMPO, y CORRELACIONAL.

El análisis e interpretación se realizó en base a los resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad y estructuradas aplicadas a los diversos clientes de la panificadora “La Reyna” que accedieron a participar.

A partir de una matriz de congruencia delimitamos las variables a estudiar y seleccionamos los indicadores que serán objeto de nuestra investigación.

Los datos de las realidades percibidas por los clientes de la panificadora “La Reyna” entrevistados fueron las siguientes.

### Variable utilizada:

→ Valor agregado (David A. Aaker)

### Indicadores seleccionados.

- Satisfacción
- Sabor
- Variedad
- Frescura
- Calidad del producto
- Atención al cliente
- Preguntas y Resultados:

**Figura 8. En comparación con otras alternativas de panaderías, el pan de “LA REYNA” es...**

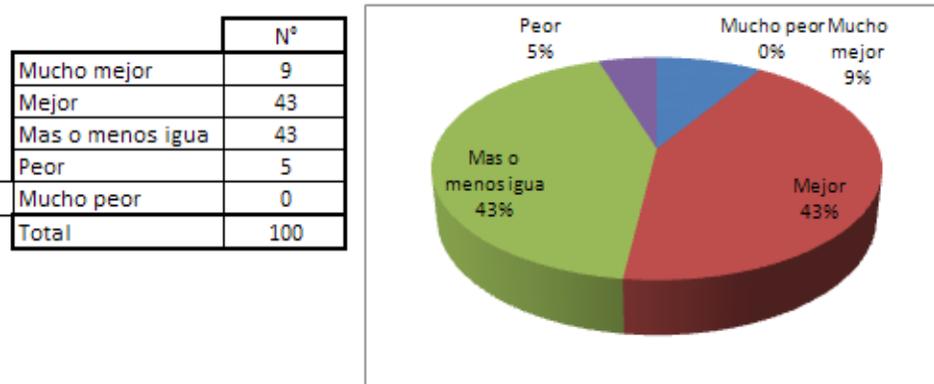


Figura 8.- Elaboración de los autores

Esta pregunta corresponde a la variable de valor agregado y se utilizó específicamente para saber lo que la gente opina del pan que se vende en “La Reyna” con respecto a otras panaderías, los resultados arrojaron un 43% de personas que opinan que la calidad del pan es más o menos igual al que venden en otras panaderías como Lecaroz y La Esperanza, entre otras y otro 43% dice que es mejor; por lo que concluimos, aunque todavía no a profundidad, que “La Reyna” fabrica pan con buen sabor, de calidad buena y es fresco lo que hace que la gente elija comprar en “La Reyna” pero al mismo tiempo se corre el riesgo de que puedan cambiar de proveedor en cualquier momento.

**Figura 9. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar pan?**

	Nº	%
Calidad del producto	61	38
Relacion calidad-precio	38	24
Atencion al cliente	60	38
Total	159	100



Figura 9.- Elaboración de los autores

Esta pregunta también corresponde a la variable de valor agregado y se utilizó para saber lo que la gente opina sobre la relación entre la calidad y el precio del pan, la satisfacción y la atención a los clientes; donde el 38% de los encuestados coincidió con que la atención al cliente es importante, mientras que el otro 38% opina que es importante la calidad del producto y el 24% respondió que la relación entre la calidad y el precio es importante; por lo que concluimos que los clientes ponen especial interés en la atención que se les da y en la calidad del pan, si las dos anteriores son satisfactorias, no se preocupan tanto por el precio que tendrían que pagar por el producto que se les ofrece, siempre y cuando éste no sea demasiado alto.

**Figura 10. Los trabajadores de panadería “LA REYNA” conocen bien los productos que ahí se venden.**

	Nº
Totalmente de acuerdo	12
De acuerdo	48
Indiferente	21
En desacuerdo	16
Totalmente en desac.	3
Total	100

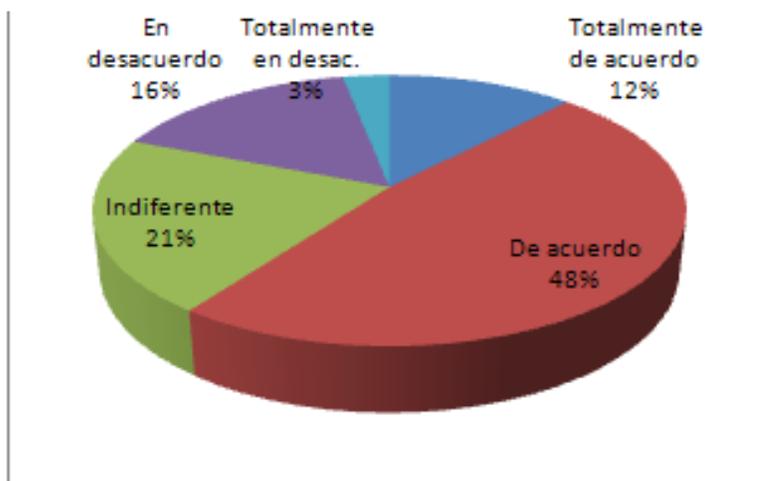


Figura 10.- Elaboración de los autores

Esta pregunta fue hecha para conocer cuánta atención ponen los clientes al asistir a un lugar donde los empleados conozcan los productos que ahí se venden; el 48% de los clientes encuestados opina que los empleados conocen bien los productos, lo que es bueno porque son capaces de disipar toda duda que el cliente tenga a la hora de comprar el pan, el otro 19 opina que los trabajadores no conocen del tema; ésta información es muy útil para crear estrategias que tienen como fin los beneficios funcionales.

**Figura 11. El personal que labora en panificadora “LA REYNA” atiende bien a los clientes.**

	Nº
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	34
Indiferente	17
En desacuerdo	29
Totalmente en desac.	10
Total	100

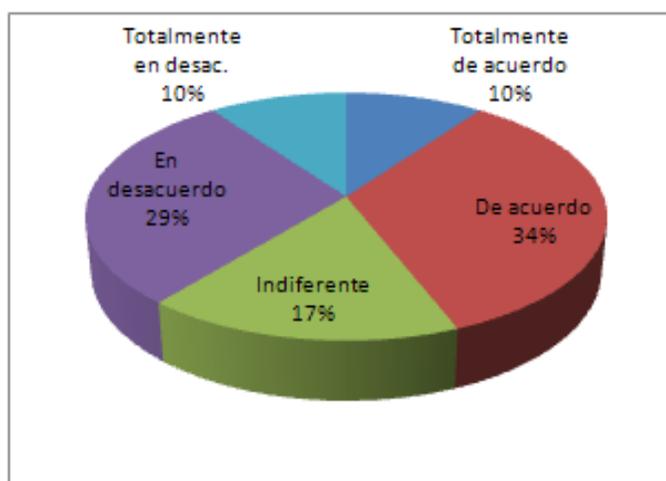


Figura 11.- Elaboración de los autores

Una buena atención al cliente es fundamental para que un negocio obtenga más clientes y conserve los que ya tiene, esta pregunta fue hecha para saber qué opinan los clientes sobre el trato que se les da dentro de “La Reyna”; el 34% de los encuestados coinciden en que tienen un buen trato dentro de las instalaciones, aunque un 29%, que es una cantidad considerable, opina que han recibido un tipo de mala atención en alguna de sus visitas.

Variable utilizada:

→ Público Objetivo (Kotler, P.)

Indicadores seleccionados.

- Demográfica
- Pictográfica
- Comportamiento

Preguntas y Resultados:

¿Qué edad, genero, nivel de ingresos e ingreso mensual tiene?

**Figura 12. Género**

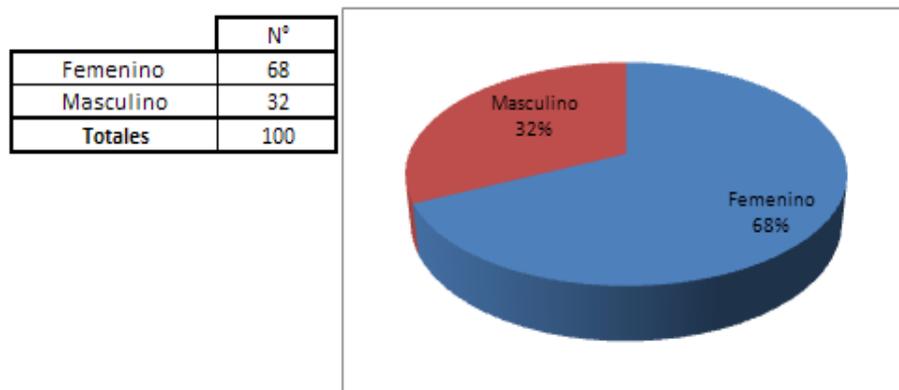


Figura 12.- Elaboración de los autores

Aunque nos imaginábamos que las amas de casa son las que constantemente se encargan de hacer este tipo de compras; era indispensable tener valores específicos en porcentaje de cuál es nuestro público objetivo; la tabulación arrojó que un 38% de los clientes de la panificadora son mujeres.

**Figura 13. Edad**

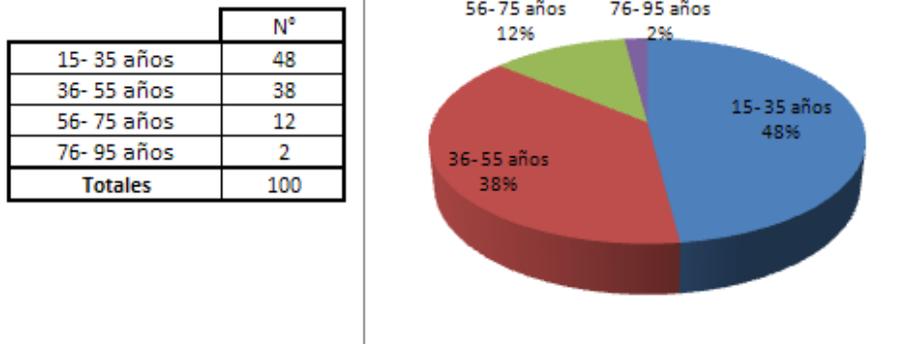


Figura 13.- Elaboración de los autores

Aunque ya tenemos conocimiento previo de que el público objetivo de “La Reyna” es el femenino, la edad nos ayudará a terminar perfectamente nuestro nicho.

**Figura 14. Nivel de Estudios**

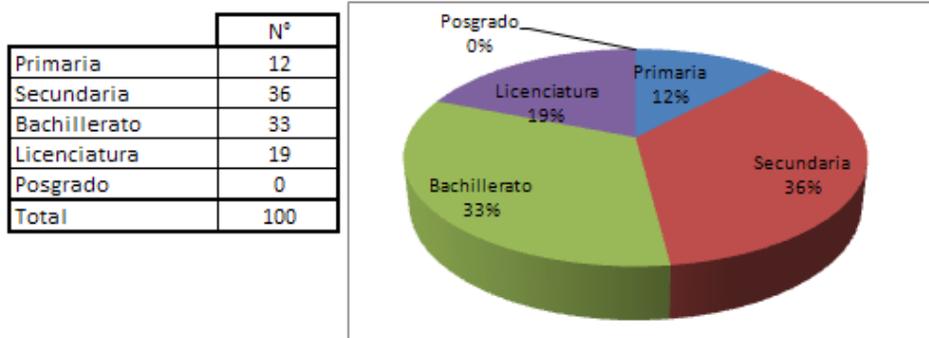


Figura 14.- Elaboración de los autores

**Figura 15. Ingresos Mensuales**

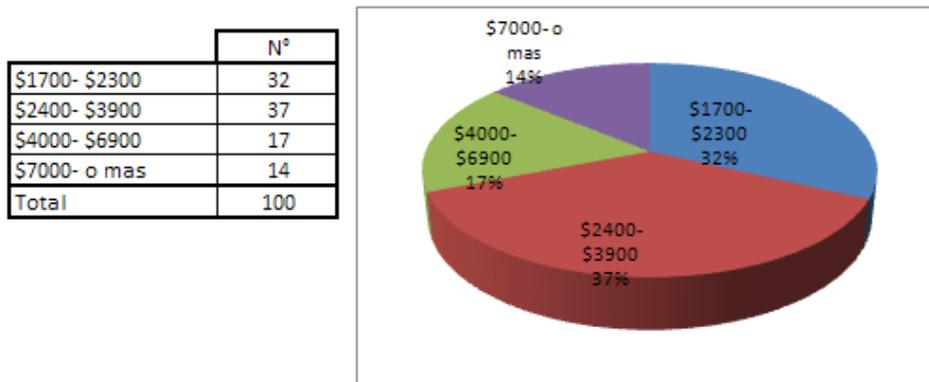


Figura 15.- Elaboración de los autores

Al conocer los valores de las dos características demográficas anteriores de nuestro público objetivo, nivel de estudio e ingresos mensuales, será mucho más viable aplicar estrategias específicas y que éstas tengan una probabilidad más alta de éxito.

**Figura 16. Califique las siguientes características del 1 al 5 donde 1 es la más importante y 5 la menos importante cuando compra pan**

	Nº	%
Precio	56	14
Servicio	68	17
Sabor	80	21
Variedad	63	16
Frescura del prod	75	19
Ubicación	47	12
Total	389	100

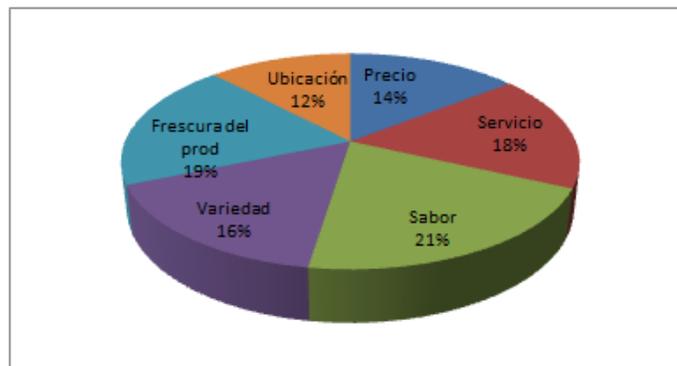


Figura 16.- Elaboración de los autores

Esta pregunta fue hecha para conocer el comportamiento del consumidor en el momento de comprar pan, el 21% coincide en que el sabor es un factor de decisión importante para regresar o no a comprar al mismo lugar el pan, al 17% de los encuestados les importa más el servicio y la atención que reciben al momento de comprar y por último, al 19% le interesa la frescura del pan; en contraposición, a los clientes le ponen menos atención a la ubicación de la panadería, el precio de los panes y la variedad que haya en esta, si es que los primeros parámetros les satisfacen.

Variable utilizada:

- ➔ Competencia (Keller)

Indicadores seleccionados.

- ➔ Estrategias especializadas
- ➔ Toma de decisiones

Preguntas y Resultados:

**Figura 17. Mencione el nombre de las panaderías que ha visitado**

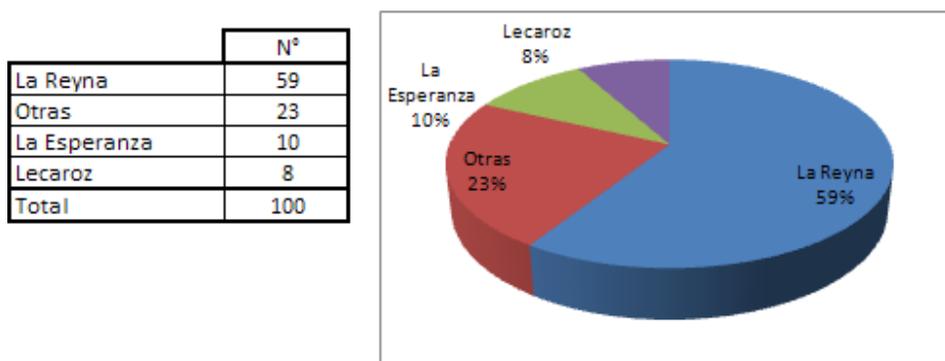


Figura 17.- Elaboración de los autores

Esta pregunta se utilizó para saber el nivel de recordación de “La Reyna” con respecto a otras que se encuentran en el mismo perímetro, si las personas encuestadas mencionaban como primera opción “La Reyna” como el lugar donde compran pan, quiere decir que la panificadora está bien posicionada en la mente de las personas, los resultados que obtuvimos en esta pregunta, fueron los siguientes: el 59% de los encuestados dijo primero el nombre de “La Reyna” cuando se les hizo la pregunta, aunque el otro 23% menciona diversos nombres de panificadoras; por lo que concluimos que “La Reyna” tiene un nivel de recordación alto, con respecto, incluso, a todas Lecaroz y La Esperanza. .

**Figura 18. Menciona la principal causa por la que compra en la panadería... (tomar como opción el nombre de la primera panadería que mencionó en la pregunta anterior)**

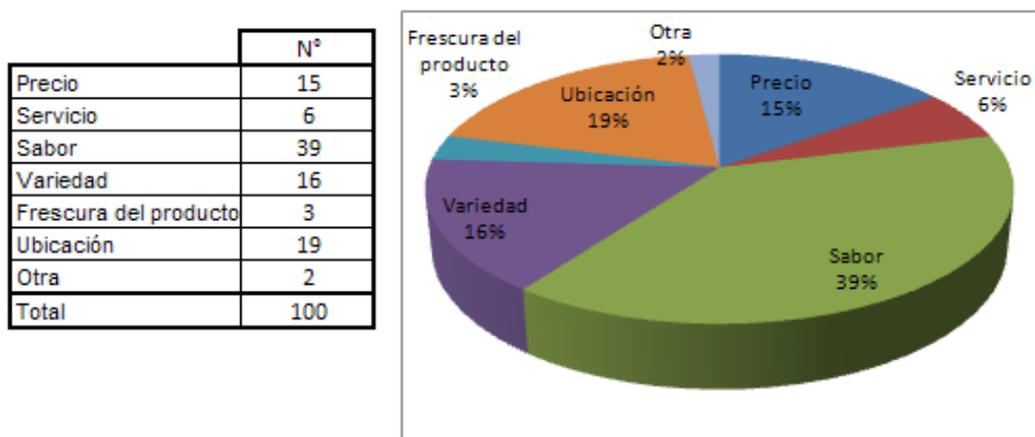


Figura 18.- Elaboración de los autores

Esta pregunta se hizo como filtro, las personas que no contestaran como primera opción “La Reyna; en la pregunta 6, se tomarían como incidencias y la encuesta se daría por terminada, de lo contrario seguiríamos con la encuesta, la información obtenida de los resultados de ésta pregunta nos darán las características específicas que los clientes buscan a la hora de comprar pan y podemos entonces, comprarlas con las que cuenta “La Reyna”; los resultados revelaron tres principales características que los clientes buscan al ir a un establecimiento donde se vende pan; la mayoría de los encuestados buscan que el sabor del pan sea bueno, seguido de la ubicación de la panadería y por último la variedad de pan que haya.

Variable utilizada:

→ Ventaja competitiva (Michael Porter)

Indicadores seleccionados.

→ Preferencia de los clientes

Preguntas y Resultados:

**Figura 19. ¿Ha recomendado usted el pan de “LA REYNA” a otras personas?**

	Nº
Si	48
No	52
Total	100

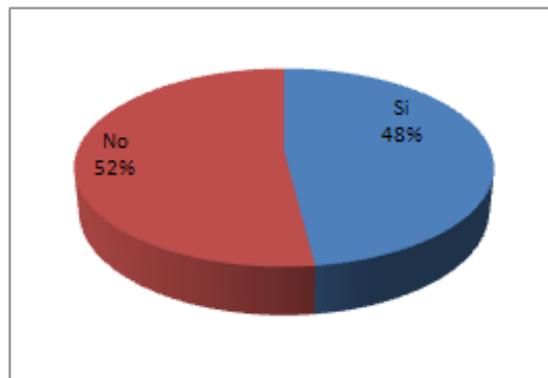


Figura 19.- Elaboración de los autores

Aunque la pregunta no fue directa sobre si estaban satisfechos o no, sabemos que si un cliente está completamente satisfecho no tendrá ninguna objeción en recomendar la panadería a otras personas; el resultado de la encuesta arrojó que el 52% no recomendaría los productos de la panificadora y un 48% si, lo que nos da un margen muy razonable de éxito en el caso de que se quiera aplicar una estrategia para que los clientes recomienden a la panificadora.

Variable utilizada:

→ Seguimiento del valor (David A. Aaker)

Indicadores seleccionados.

→ Motivación al comprar

Preguntas y Resultados:

**Figura 20. Cuándo adquiere productos en "La Reyna" usted se siente**

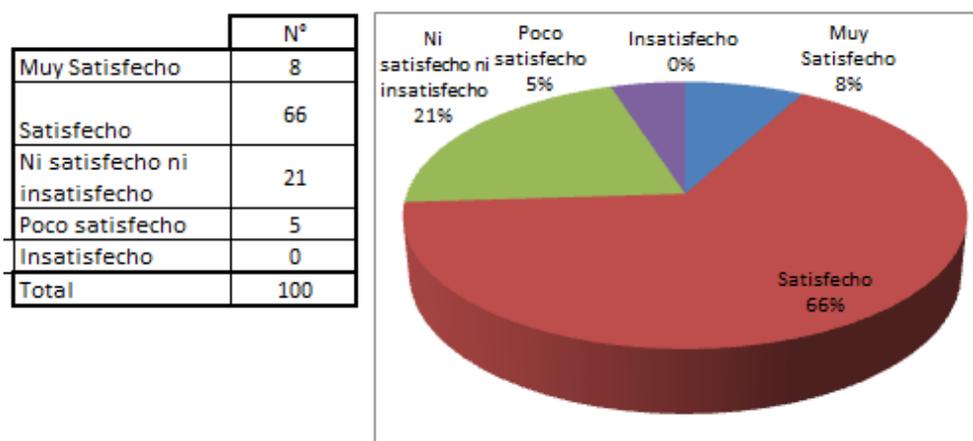


Figura 20.- Elaboración de los autores

Esta pregunta analiza completamente la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de todos los productos que ahí se venden, así como el servicio y la atención que se les proporciona en "La Reyna"; los resultados arrojaron que el 66% de los clientes están satisfechos en todos los aspectos; estamos convencidos que con una buena estrategia el 34% que no está del todo satisfecho podría cambiar su opinión.

## Conclusiones

---

En base a la investigación para el desarrollo del presente trabajo, se ha logrado determinar el público objetivo de La Reyna, identificando sus gustos, preferencias y el nivel de posicionamiento de la misma para establecer las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos de la Panificadora.

Como sabemos, el crecimiento de toda empresa depende de la aplicación correcta de cada una de las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos, no sin antes replantear la problemática que se identificó después de una investigación de campo. Dichas herramientas se definen como estrategias comerciales que como ya lo habíamos mencionado, pueden cambiar el rumbo de una empresa para mejorar su posición dentro del mercado y generar lealtad en el cliente hacia la marca.

El estudio que constó de dos tipos de investigación (Descriptiva de campo y correlacional) nos permitió conocer las deficiencias de La Reyna desde el punto de vista de los clientes, y así sugerir la aplicación de estrategias de las 4 p's, para el incremento de las ventas y de ésta manera se vean reflejadas en las utilidades.

Al finalizar con los análisis de resultados y financieros se llegó a la conclusión de que las hipótesis del propietario de La Reyna, el cual enfocaba toda la responsabilidad a la falta de capacitación a su personal y la falta de posicionamiento; no son del todo asertivas, ya que el 34% de los encuestados coinciden en que tienen un buen trato dentro de las instalaciones; sin embargo un 29%, que es una cantidad considerable, opina que han recibido una mala atención en alguna de sus visitas, a lo que se le atribuye un 52% que no recomendaría a la panificadora.

Tan sólo el 6% considera importante la calidad en servicio, por otro lado un 39% le otorga mayor importancia al sabor del pan; es por ello que podemos concluir que la problemática, efectivamente, se basa en la lealtad del cliente, puesto que las ventas incrementan y disminuyen constantemente.

En base a lo antes estipulado se determina que éste proyecto es viable para la empresa, existiendo un 70% de factibilidad de éxito; por las ganancias que arrojaría la implementación de las estrategias sugeridas en el mercado, aumentando así el nivel de fidelidad del cliente, creando un valor agregado para el mismo.

## Bibliografía

---

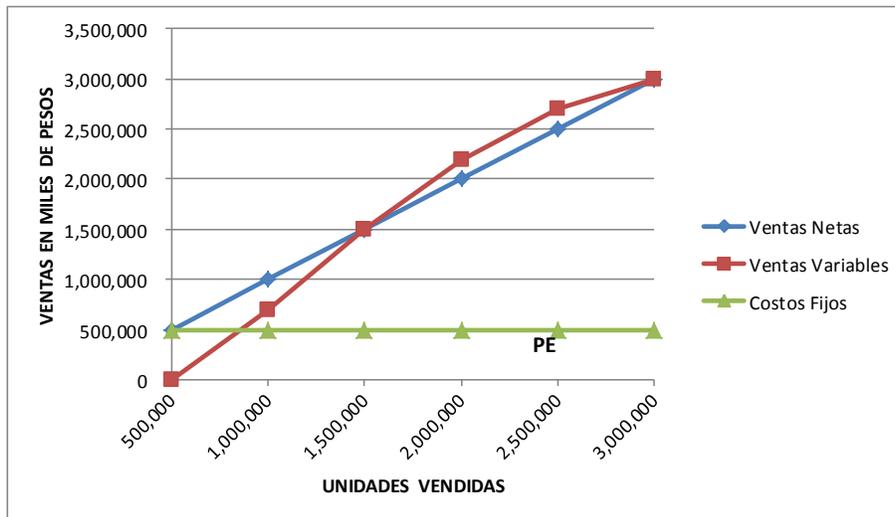
- Al Ries, J. T. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw Hill.
- Alimentacion. org.* (s.f.). Obtenido de Informe Especial: Industria Panificadora Latinoamericana: [http://alimentacion.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1106:informe-especial-industria-panificadora-latinoamericana&catid=92:cereales&Itemid=54](http://alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1106:informe-especial-industria-panificadora-latinoamericana&catid=92:cereales&Itemid=54)
- Baños Gonzalez, M., & Rodriguez Garcia, T. (s.f.). *Imagen de Marca y Product Placement*. España: ESIC.
- Carrasco, A. A. (2001). Recuperado el 25 de FEBRERO de 2013, de [http://www.viamarca.com/pdf/A10\\_Valor\\_de\\_Marca\\_para\\_Aaker.pdf](http://www.viamarca.com/pdf/A10_Valor_de_Marca_para_Aaker.pdf)
- Eduardo Torres Moraga, C. M. (2006). Recuperado el 23 de febrero de 2013, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000300003&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000300003&script=sci_arttext&tlng=es)
- Flores, E. P. (17 de Septiembre de 2012). *ANPROPAN*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de <http://servialimentosfoodserviceyequipo.com/revista/secciones/portada/horneando-el-futuro/>
- Jimenez Sarco, A. I., & Calderòn Garcia, H. (2004). *Direcció n de Productos y marcas*. Barcelona: UOC Aragò 182.
- Jiménez Z., A., & Calderón G., H. (2004). *Dirección de productos y marca*. Editorial UOC.
- Keller, K. L. (2008). *Administració n Estrategica de Marca*. Mèxico: Pearson Educació n.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management, Volumen 1. En P. Kotler, *Marketing Management, Volumen 1*.
- Serra, V. A. (s.f.). *Estrategias de Mercadotecnia para Diferenciar y Posicionar la Oferta*. Recuperado el 23 de febrero de 2013, de [http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS\\_DE\\_MERCADOTECNIA\\_PARA\\_DIFERENCIAR\\_Y\\_POSICIONAR\\_LA\\_OFERTA.pdf](http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS_DE_MERCADOTECNIA_PARA_DIFERENCIAR_Y_POSICIONAR_LA_OFERTA.pdf)

# Estados Financieros

---

## Punto de Equilibrio

	CF		
	%	CM	
Ventas	3,000,000		1
- Costos Variables	2,000,000	0.666666666	
= Contribución Marginal	1,000,000	0.333333333	
- Costos fijos	500,000	0.166666666	
= Utilidad antes de impuestos	<b>500,000</b>		
Punto de Equilibrio	<b>1,500,000</b>		



## Costo Beneficio

Método de la razón Costo – Beneficio (C/B)

La Razón de beneficios con respecto a costos. Este método considera el valor temporal del dinero para explicar el calendario de flujos de efectivo (o beneficios) que ocurren desde la realización del proyecto. La relación C/B es una razón de los beneficios descontados con respecto a los costos descontados.

La formulación convencional de la razón C/B es:

Razón Beneficio-Costo = (Valor actual de entradas de efectivo) / (Valor actual de salidas de efectivo)

$$C/B \text{ (POR MES)} = (\$104,069.5) / (\$48,831)$$

$$C/B \text{ (POR MES)} = 2.1$$

$$C/B \text{ (POR AÑO)} = (\$1,248,834) / (\$561,875)$$

$$C/B \text{ (POR AÑO)} = 2.2$$

## PORCENTAJE DE FACTIBILIDAD DE ÉXITO DEL PROYECTO

Existe un 70% de factibilidad de éxito en nuestro proyecto, comprobado este porcentaje con el estudio de mercado anteriormente aplicado a nuestro target, puesto que los resultados que nos arrojó este estudio fueron de una aceptación mayor al 50%.

## Estado de Resultados

### PANIFICADORA LA REYNA

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011 (CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
INGRESOS NETOS	\$ 1,034,181	3,000,000
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	\$ 1,034,181	\$ 3,000,000
GASTOS GENERALES	\$ 28,441,118	8,039,821
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO (NETO)	- 684,141	1,381,634
OTROS INGRESOS Y/O GASTOS NETO	126,978	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	<u>-\$ 27,964,100</u>	<u>-\$ 6,421,455</u>
IMPUESTOS A LA UTILIDAD	<u>-</u>	<u>4,540,251</u>
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	<u><u>-\$ 27,964,100</u></u>	<u><u>-\$ 10,961,706</u></u>

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR DE CONTRALORIA

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

# Estado de Variaciones

PANIFICADORA LA REYNA

ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011  
(CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS)

	CAPITAL SOCIAL NOMINAL	APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	RESULTADO DEL EJERCICIO	OTRAS CUENTAS DE CAPITAL	TOTAL
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	\$102,458,887		-\$12,483,372	-\$3,910,605		\$86,064,910
APLICACIÓN DE LA UTILIDAD DEL EJERCICIO 2010						-
AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL			-3,910,605	3,910,605		-
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL						-
CAPITAL SOCIAL PROVENIENTE DE CAPITALIZACION						-
OTRAS CUENTAS DE CAPITAL						-
PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO 2011				-10,961,706		-10,961,706
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011	102,458,887	-	-16,393,977	-10,961,706	-	75,103,204
APLICACIÓN DE LA UTILIDAD DEL EJERCICIO 2011						-
AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL	27,281,000		-10,961,706	10,961,706		27,281,000
PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO 2012				-27,964,100		-27,964,100
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	129,739,887	-	-27,355,683	-27,964,100	0	74,420,104

DIRECTOR GENERAL

Nombre y Firma

# Razones Financieras

## RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Mide la fuerza y estabilidad financiera de una entidad, así como la probabilidad en torno a su capacidad para hacer frente a imprevistos y mantener su solvencia en condiciones desfavorables.

<u>Pasivo total</u>	\$ 10,205,496
Activo total	94,586,105
Resultado	0.107896355

La razón indica que .10 centavos del activo total se encuentra financiado con recursos ajenos, es decir mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores con relación a la inversión de toda la empresa.

## PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE

<u>Pasivo total</u>	\$ 10,205,496
Capital Contable	75,103,204
Resultado	0.135886293

La razón indica que por cada 1 peso del capital contable para cubrir las deudas que tiene la empresa, se tiene .13 centavos de intereses ajenos a la empresa.

## PASIVO A LARGO PLAZO A ACTIVO FIJO

<u>Pasivo A Largo Plazo</u>	537,496
Activo Fijo	84,903,782
Resultado	0.01

La razón indica que .01 centavos en el activo fijo, fue financiado por los acreedores a largo plazo, expresa que porcentaje de participación tiene los acreedores a largo plazo en las inversiones permanentes representadas por activo fijo.

## VENTAS NETAS A PASIVO TOTAL

<u>Ventas</u>	3,000,000
Pasivo total	10,205,496
Resultado	0.29

Muestra que por 1 peso de deuda total se genera .29 centavos en ventas.

## CAPITAL CONTABLE A ACTIVO TOTAL

Capital contable	75,103,204
Activo total	94,586,105
Resultado	0.79

Muestra que .79 de los activos totales se encuentran financiados de los propietarios.

## RAZONES DE RENTABILIDAD

Estas razones permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Las razones de rentabilidad son una medida de éxito o fracaso de la administración del negocio.

### RENTABILIDAD DEL ACTIVO

Utilidad Neta	10,961,706
Ventas	3,000,000
Resultado	3.653902

Esta variable mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. Indica que por cada peso de venta se genera 3.65 de utilidad.

### UTILIDAD NETA CONTRA ACTIVO TOTAL

Utilidad Neta	10,961,706
Activo total	94,586,105
Resultado	0.115891292

Por cada peso invertido la empresa obtiene .11 centavos de utilidad neta.

### RENTABILIDAD DEL CAPITAL

Utilidad Neta	10,961,706
Capital contable	75,103,204
Resultado	0.145955237

Esta razón indica que por cada peso que los socios han invertido en la empresa obtiene .14 centavos de utilidad.

## RAZÓN DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año.

Activo circulante	\$ 1,192,053
pasivo circulante	537,496

**Resultado 2.217789528**

De acuerdo con este resultado, la empresa cuenta con 2.21 de activo circulante por cada peso de obligación a corto plazo, lo cual significa que al inicio no existen problemas para cubrir los adeudos que deben pagarse antes de un año.

# Anexos

---

